

AVIZAT
Ministerul
Educației,
Cercetării și
Tineretului
2001

Valentina Capotă
Mirela Nicoleta Dinescu
Daniela Paraschiv

Planificare operațională

Manual pentru clasa a XI-a



Aprobat de Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului cu Ordinul
nr. 1561 din 23.07.2007

Valentina Capotă

Mirela Nicoleta Dinescu

Daniela Paraschiv

Planificare Operațională

Manual pentru clasa a XI-a,

PROFIL SERVICII

**SPECIALIZAREA: TEHNICIAN ACTIVITĂȚI ECONOMICE,
TEHNICIAN ÎN TURISM, TEHNICIAN CONTRACTĂRI ȘI
ACHIZIȚII, TEHNICIAN ÎN ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ**

Planificare Operațională
Manual pentru clasa a XI-a

Copyright © 2007 Akademos Art

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin editurii Akademos Art.
Reproducerea integrală sau parțială a acestei lucrări este interzisă
fără acordul prealabil scris al editurii Akademos Art.

Manualul a fost aprobat prin Ordinul Ministrului Educației, Cercetării și Tineretului nr. 1561/110 din 23.07.2007 în urma evaluării calitative și este realizat în conformitate cu programa analitică aprobată prin Ordin al Ministrului Educației și Cercetării nr. 3172 din 30.01.2006

Referenți:

Profesor gradul I, doctor Chiac Teodora
Profesor universitar doctor Margareta Costea

Editura Akademos Art
Aleea Botorani 2, București, sector 5
Tel./Fax: 021/411.76.80
Tel.: 0742.15.42.36 și 0766366500

ISBN 978-973-1730-26-4
Tipărit la tipografia Ana

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CAPOTĂ, VALENTINA Planificarea operațională : manual pentru clasa a XI-a / Valentina Capotă, Mirela Nicoleta Dinescu, Daniela Paraschiv. - București : Akademos Art, 2007 ISBN 978-973-1730-26-4 I. Dinescu, Mirela Nicoleta II. Paraschiv, Daniela Carmen 65(035.35)

Structura organizatorică a întreprinderii

1.1. Identificarea factorilor de influență a tipurilor de structuri organizatorice:

- tipul și complexitatea producției de bunuri și servicii, dimensiunile întreprinderii, calificarea personalului, cadrul juridic și statul juridic de funcționare, strategia dezvoltării.

1.2. Tipuri de structuri organizatorice:

- complexe, simple

1.3. Stabilirea poziției sale în structura organizatorică:

- în cadrul firmei, în cadrul compartimentelor, în cadrul birourilor

Competența specifică

C1 Analizează structura organizatorică a unității economice

1.1. Conceptul de structură organizatorică



Structura organizatorică este ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor organizatorice și al relațiilor dintre acestea astfel constituite încât să asigure premisele organizatorice adecvate realizării obiectivelor prestabilite.

Organizarea și funcționarea întreprinderii sunt orientate spre realizarea obiectivelor sale, în sensul că fiecare componentă organizatorică sau acțiune trebuie să corespundă unor cerințe clar definite reieșite din obiectivele proprii.



Structura organizatorică reprezintă expresia organizării formale a întreprinderii.



Structura organizatorică poate fi considerată drept scheletul firmei și cuprinde două părți:

- a) structura de conducere sau funcțională;
- b) structura de producție sau operațională.

În cadrul acestor părți se regăsesc componentele primare ale structurii organizatorice și anume: postul, funcția, compartimentul, relațiile organizatorice, ponderea ierarhică, nivelul ierarhic.

O structură organizatională optimă trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- a) să reflecte obiectivele și planul de acțiune;
- b) să oglindească autoritatea în măsură să administreze întreprinderea;
- c) să evidențieze cadrul de desfășurare al activităților;
- d) să fie alcătuită din persoane foarte bine pregătite.

Funcționalitatea structurii organizatorice este condiționată atât de factori endogeni cât și exogeni firmei, analiza acestora fiind o rezervă nelimitată în creșterea eficienței managementului firmei.



Fig.I.1. Ședință a managerilor firmei pentru modificarea structurii organizatorice

1.2. Factori de influență a tipurilor de structuri organizatorice



Factorii care influențează tipurile de structuri organizatorice sunt :

1. tipul și complexitatea producției de bunuri și servicii;
2. dimensiunile întreprinderii;
3. calificarea personalului,
4. cadrul juridic și statul juridic de funcționare
5. strategia dezvoltării.



Prin tip de producție se înțelege o stare organizatorică și funcțională a întreprinderii determinată de nomenclatura produselor fabricate, volumul producției executate pentru fiecare poziție din nomenclură , gradul de specializare a întreprinderii, a secțiilor și a locurilor de muncă, modul de deplasare a obiectelor muncii de la un loc de muncă la altul.



1. 2.1. Tipul și complexitatea producției de bunuri și servicii

Conducerea și organizarea activităților productive din cadrul întreprinderilor se află într-o dependență directă de tipul de producție.

În practică se disting **trei tipuri de producție** și anume:

- a) tipul de producție masă
- b) tipul de producție în serie (la comandă)
- c) tipul de producție individuală (pe unicate).

a) **Tipul de producție de masă** este caracteristică întreprinderilor care fabrică o gamă redusă de tipuri de producție, fiecare tip de produs executându-se în cantități foarte mari. În condițiile acestui tip de producție, are loc o specializare a întreprinderii în ansamblul său sau pe secții, ateliere, până la nivelul locurilor de muncă. De asemenea forța de muncă este specializată.

Pentru acest tip de producție deplasarea obiectelor muncii de la un loc de muncă la altul se face continuu, de regulă bucată cu bucată.

Prin caracteristicile sale tipul de producție de masă crează condiții optime pentru automatizarea producției și organizarea de linii tehnologice în flux.

b) **Tipul de producție de serie** caracterizează firmele care fabrică o gamă mai redusă sau mai largă de produse, în cantități mari, mijlocii sau mici. În funcție de nomenclatura produselor fabricate și mărimea seriei de fabricație, gradul de specializare a secțiilor, atelierelor și locurilor de muncă va fi mai accentuat sau mai redus. Deplasarea produselor de la un loc de muncă la altul se realizează pe loturi de transport.



Fig.1.2. Producția de automobile, producție de masă, organizată în flux

c) **Tipul de producție individual** este specific întreprinderilor care execută o gamă foarte largă de produse, fiecare fel de produs fiind unicat sau fabricat în cantități foarte reduse. În condițiile producției individuale, secțiile, atelierele și locurile de muncă sunt organizate după principiul tehnologic, folosind utilaje universale și forță de muncă policalificată pentru a se putea adapta rapid și eficient la execuția diferitelor tipuri de produse incluse în fabricație.

O altă caracteristică a acestui tip de producție presupune delplasarea obiectelor muncii de la un loc de muncă la altul fie bucată cu bucată, fie pe loturi mici.

Tip de producție	Nomenclatura de fabricație	Volumul de producție din fiecare tip de produs	Caracteristicile locurilor de muncă	Forma de deplasare a obiectelor muncii
1. Producția de masă	Restrânsă, uneori un singur tip de produs	Foarte mare	Specializate tehnologic (realizează o singură operație tehnologică)	Individuală, bucată cu bucată, continuu
2. Producția de serie: -mare -mijlocie -mică (pe comenzi)	Relativ mare, crește pe măsură ce se trece de la seria mare la seria mijlocie și mică	Mare, însă scade prin trecerea de la seria mare spre seria mijlocie și mică	Specializate tehnologic (pentru seria mare) și universale (la seria mijlocie și mică)	Individuală (la seria mare) și pe loturi (la seria mijlocie și mică)
3. Producția individuală (pe unicate)	Foarte mare	Mic, în general un singur exemplar	Universale	Individuală, pentru reperele componente ale unui produs sau pe loturi mici.

Sisteme de organizare a producției specifice tipurilor de producție analizate

a) **Organizarea producției în flux** este specifică întreprinderilor care fabrică o gamă redusă de tipuri de produse, care au producție de masă sau de serie mare.

Organizarea producției în flux are următoarele **trăsături caracteristice**:

- divizarea procesului tehnologic pe operații egale sau multiple ca volum de muncă, fixând o succesiune rațională a executării lor;

- repartizarea executării unei operații sau a unui grup de operații pe un anumit loc de muncă;

- amplasarea locurilor de muncă în ordinea impusă de succesiunea executării operațiilor tehnologice;
- trecerea obiectelor muncii de la un loc de muncă la altul în mod continuu sau discontinuu cu un ritm reglementat sau liber.



Formele superioare de organizare a producției în flux sunt benzile rulante de prelucrare sau montaj, liniile automate de producție, folosirea de roboți industriali.

b) Organizarea fabricării produselor după metodele producției individuale și de serie mică are următoarele trăsături caracteristice:

- organizarea unităților de producție după principiul tehnologic, fiecare unitate de producție realizează anumite stadii ale procesului tehnologic, iar amplasarea utilajelor se face pe grupe omogene de mașini;



Fig.1.3. Roboți industriali tip scară, folosit pentru producția de masă



Tehnologia reprezintă un ansamblu de procese de transformare realizate în întreprindere. În orice organizații există tehnologii diferite care impun modul de divizare a lucrului și modalitatea de coordonare a diferitelor compartimente, astfel structurile lor organizatorice se diferențiază.

De exemplu, într-o întreprindere constructoare de aparate electronice, unde producția este de serie și numeroase materiale și componente sunt standardizate, **structura organizatorică este înaltă.**

Într-o întreprindere de construcții, fiecare șantier are structură flexibilă, conducătorii au un grad mare de autonomie. Șantierele au o **structură organizatorică simplă.**

1.2.2. Dimensiunile întreprinderii

În funcție de gradul de mărime a întreprinderii, criteriu de clasificare aplicat în Uniunea Europeană și în România, există întreprinderi :

- a) mari (peste 250 salariați);
- b) mijlocii (cu 50-249 salariați)
- c) mici (cu 10-49 salariați)
- d) microîntreprinderi (cu max 9 salariați)

Mărimea întreprinderii influențează divizarea muncii și prelucrarea volumului informațional. O întreprindere mică începe cu o structură simplă, dar, pe măsură ce se dezvoltă, apare necesitatea construirii unor niveluri intermediare între sistemul director și cel de execuție.



Complexitatea unei structuri nu influențează eficacitatea ei. O structură simplă a unei întreprinderi mici poate fi la fel de bună ca aceea a unei întreprinderi mari.

Unele organizații au o **structură organizatorică relativ plată** (au relativ puține nivele ierarhice), în timp ce altele au mai multe nivele ierarhice, au o **structură organizatorică înaltă** (sunt organizații puternic ierarhizate). În general, organizațiile cu arii de control mai largi au mai puține nivele și pot fi considerate aplatizate. Iată câteva dintre **diferențele dintre organizațiile plate și cele puternic ierarhizate**:

ORGANIZAȚIE PUTERNIC IERARHIZATĂ	ORGANIZAȚIE PLATĂ
1. Arie de control îngustă.	1. Arie de control largă.
2. Creșterea lungimii liniilor de comunicare.	2. Linii de comunicare mai scurte.
3. Subalternii sunt mai puțini numeroși și pot fi conduși mai îndeaproape.	3. Subalternii sunt prea numeroși și nu pot fi conduși îndeaproape.
4. Împărțirea autorității între managerii de pe mai multe nivele.	4. Autoritatea este localizată pe mai puține nivele.
5. Delegarea nu este la fel de importantă ca supravegherea directă.	5. Delegarea este esențială.

Liniile de comunicare sunt mai lungi și **posibilitatea apariției de blocaje informaționale este mai mare în organizațiile cu o piramidă ierarhică înaltă**. De asemenea, în organizațiile cu o piramidă ierarhică aplatizată, managerii **apelează de obicei la delegare și acordă mai multă autonomie subalternilor**.



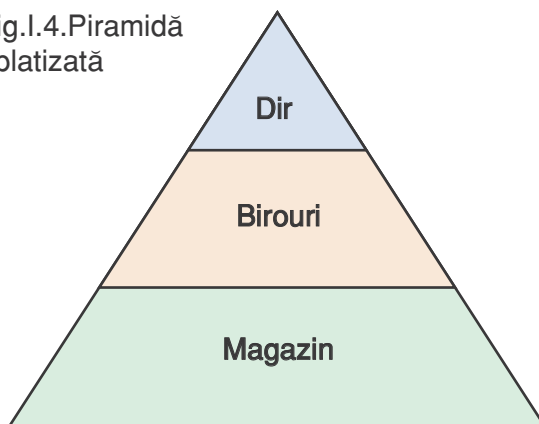
Organizațiile plate au structuri organizatorice simple, în timp ce organizațiile puternic ierarhizate au structuri organizatorice complexe.



Afacerile moderne au tendința de a trece la forme de organizare aplatizate pentru a îmbunătăți comunicarea, pentru a introduce practica delegării și pentru a crește responsabilitatea fiecărui angajat, în condițiile eliminării nivelelor manageriale inutile.

Printre **dezavantajele aplatizării organizațiilor** se numără și nemulțumirea managerilor de pe nivele ierarhice inferioare care nu au posibilități de avansare, de aceea își caută alte locuri de muncă. Pentru a funcționa eficient, acest tip de organizare are nevoie de manageri policalificați.

Fig.I.4.Piramidă aplatizată



1.2.3. Calificarea personalului

În prezent în România există 5 nivele de calificare profesională, primele trei nivele sunt formate prin învățământul preuniversitar, iar nivelele 4 și 5 sunt specifice învățământului superior. Prin aplicarea deciziilor Comisiei Europene privind formarea continuă a adulților vor fi delimitate 8 nivele de calificare profesională.

Prin hotărârea Guvernului nr.1246 din 6 decembrie 2001 privind sistemul de certificare a nivelurilor de calificare prin învățământul profesional, liceal - filiera

tehnologică și vocațională - și postliceal , în art. 1. se precizează: în învățământul preuniversitar, organizat prin școala profesională, școala de ucenici, liceu - filiera tehnologică și vocațională -, școala postliceală și școala de maiștri, se certifică următoarele niveluri de calificare:

a) nivelul 1 de calificare - muncitor ucenic, dacă pregătirea profesională se face prin școala de arte și meserii;

b) nivelul 2 de calificare - muncitor, dacă pregătirea profesională se face prin școala profesională;

c) nivelul 3 de calificare - tehnician, dacă pregătirea profesională se face prin liceu - filiera tehnologică și vocațională; tehnician specialist, maistru, dacă pregătirea profesională se face prin școala postliceală, respectiv școala de maiștri.

- *Complexitatea sarcinilor.* Unele activități cu un grad mai mare de complexitate pot necesita implicarea directă a managerului într-o măsură mai mare decât activitățile simple de rutină. Aria de control în structura organizatorică trebuie diminuată în cazul activităților complexe.

- *Experiența și capacitățile celor conduși.* Angajații cu experiență sau capacități mai reduse au nevoie mai mare de contactul direct cu managerul, cel puțin până la dezvoltarea acestora, motiv pentru care aria inițială de control poate fi redusă inițial, și apoi extinsă pe parcurs.



Fig.1.5. Utilizarea echipamentului birotic, sarcină complexă

- *Filozofia conducerii organizației.* Acest factor poate determina diferite dimensiuni ale ariei de control într-o organizație în funcție de orientarea spre centralizarea (arie de control redusă) sau descentralizarea (arie de control extinsă) a structurii organizatorice concepute.

- *Capacitățile și experiența managerului.* Managerul poate fi lipsit de experiență sau de capacități, motiv pentru care aria sa de control poate fi mai mică. Este important să nu se considere că toți managerii de la același nivel ierarhic trebuie să aibă aceeași arie de control.

1.2.4. Cadrul juridic și statul juridic de funcționare

Acest criteriu clasifică înreprinderile astfel:

a) **întreprinderea proprietate publică** se organizează ca **regie autonomă sau companie națională**



Fig.I.6.Gara de Nord, București, aparținând S.N.C.F.R.



Regiile autonome sunt organizate în ramuri strategice ale economiei naționale sau alte domenii sau ramuri stabilite de guvern.



În cadrul R.A. statul deține totalitatea capitalului .

Regia autonomă este o persoană juridică care funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, iar în acest scop este proprietara bunurilor din patrimoniul său.



Regia autonomă este condusă de un Consiliu de administrație. Ele au fost înființate pe baza legii nr.15/1990.

Sunt fie **regii autonome de importanță locală** având, de regulă, structuri organizatorice simple sau **R.A. de importanță națională**, de dimensiuni mari, cu o structură organizatorică complexă

b) Întreprinderi în proprietate de grup, cooperatiste - când inițiativa creării patrimoniului aparține unei persoane asociate într-o cooperativă.



Ele au structuri organizatorice simple, dacă se organizează la nivel local. Pot fi cooperative meșteșugărești, cooperative de credit, cooperative de prestări servicii.

c) Întreprinderi în proprietate particulară se caracterizează prin faptul că patrimoniul lor aparține unei persoane sau unui grup de persoane.



Conform legii 300/2004 privind autorizarea persoanelor fizice și a asociațiilor familiale care desfășoară activități economice în mod independent, publicată în M. Of. partea I nr. 576 din 29.06.2003 în România pot exista întreprinderi mici, cu structură organizatorică simplă având forma juridică : comerciant persoană fizică autorizată sau asociație familială.

Persoanele fizice, cetățeni români sau cetățeni străini, care provin din statele membre ale Uniunii Europene și din statele aparținând Spațiului Economic European, **pot desfășura activități economice pe teritoriul României, în mod independent, sau pot constitui asociații familiale** în condițiile prevăzute de prezenta lege.



Persoanele fizice și asociațiile familiale pot fi autorizate să desfășoare activități economice în toate domeniile, meseriile și ocupațiile, cu excepția celor reglementate prin legi speciale.



Fig. 1.7. Societatea comercială pe acțiuni S.C. PAMBAC S.A., obiect de activitate: morărit și panificație, întreprindere particulară

Asociația familială se poate înființa la inițiativa unei persoane fizice și se constituie din membrii de familie ai acesteia.



Cele mai multe întreprinderi private sunt organizate ca societăți comerciale.



Societatea comercială reprezintă un contract prin care două sau mai multe persoane se învoiesc să pună ceva în comun, cu scop de a împărți foloasele ce se pot obține. Societatea comercială este o persoană juridică

În funcție de forma de organizare juridică, precizată în legea nr.31/1990 modificată prin legea 441/2006, societățile comerciale pot fi:

- societăți în nume colectiv (S.N.C.)
- societăți în comandită simplă (S.C.S.)
- societăți în comandită pe acțiuni (S.C.A.)
- societăți pe acțiuni (S.A.)
- societăți cu răspundere limitată (S.R.L.)

Tabel.I.2 Tabel comparativ al caracteristicilor societăților comerciale :

Forma juridică	Actul constitutiv format din:	Capital social minim	Număr asociați	Părțile de capital	Răspunderea asociaților
S.N.C.	Contract de societate	Nu este precizat	Minim 2	Părți sociale	Asociații răspund nelimitat
S.C.S.	Contract de societate	Nu este precizat	Minim 2	Părți sociale	Comanditații-răspund nelimitat Comanditarii răspund limitat
S.C.A.	Contract de societate + statut	25000 EURO sau 90000 RON	Minim 5	Acțiuni	Comanditații-răspund nelimitat Comanditarii raspund limitat
S.A.	Contract de societate + statut	25000 EURO sau 90000 RON	Minim 2	Acțiuni	Acționarii răspund limitat
S.R.L.	Contract de societate + statut Doar statut când are 1 asociat	200 lei	Minim 1 Maxim 50	Părți sociale	Asociații răspund limitat

Observație: Potrivit legii nr. 441/2006 pentru modificarea și completarea Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, și a Legii nr. 26/1990 privind registrul comerțului, republicată:

Art.10 , aliniat (3): "Numărul acționarilor în societatea pe acțiuni nu poate fi mai mic de 2. În cazul în care societatea are mai puțin de 2 acționari pe o perioadă mai lungă de 9 luni, orice persoană interesată poate solicita instanței dizolvarea societății. Societatea nu va fi dizolvată dacă, până la rămânerea irevocabilă a hotărârii judecătorești de dizolvare, numărul minim de acționari prevăzut de prezenta lege este reconstituit."



Societățile comerciale pe acțiuni sunt întreprinderi mari, cu structură organizatorică complexă.

d) Întreprinderi mixte - formate din unirea capitalului public cu cel privat, alcătuind societăți comerciale mixte (Joint-venture).

Modul de constituire a societăților comerciale va fi prezentat succint datorită faptului că aceste cunoștințe sunt detaliate și în cadrul modulului "Contracte economice" .

Conform **legii nr.31/1990** legea societăților comerciale republicată în Monitorul Oficial 1066/2004 și a **legii nr. 441/2006** pentru modificarea și completarea Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, și a Legii nr. 26/1990 privind registrul comerțului, republicată

Societatea în nume colectiv sau în comandită simplă se constituie prin contract de societate, iar societatea pe acțiuni, în comandită pe acțiuni sau cu răspundere limitată se constituie prin contract de societate și statut.

Societatea cu răspundere limitată se poate constitui și prin actul de voință al unei singure persoane. În acest caz se întocmește numai statutul.

Contractul de societate și statutul pot fi încheiate sub forma unui înscris unic, denumit act constitutiv. În baza legii 31/1990, denumirea act constitutiv desemnează atât înscrisul unic, cât și contractul de societate și/sau statutul societății.

În cazurile în care contractul de societate și statutul constituie acte distincte, acesta din urmă va cuprinde datele de identificare a asociaților și clauze reglementând organizarea, funcționarea și desfășurarea activității societății.

Actul constitutiv se semnează de toți asociații .

Actul constitutiv al societății în nume colectiv, în comandită simplă sau cu răspundere limitată va cuprinde:

a) numele și prenumele, codul numeric personal, locul și data nașterii, domiciliul și cetățenia asociațiilor persoane fizice; denumirea, sediul și naționalitatea asociațiilor persoane juridice; numărul de înregistrare în registrul comerțului sau codul unic de înregistrare; la societatea în comandită simplă vor fi indicați asociații comanditari, asociații comanditați, precum și reprezentantul fiscal, dacă este cazul;

b) forma, denumirea, sediul și, dacă este cazul, emblema societății;

c) obiectul de activitate al societății, cu precizarea domeniului și a activității principale;

d) capitalul social subscris și cel vărsat, cu menționarea aportului fiecărui asociat, în numerar sau în natură, valoarea aportului în natură și modul evaluării. Societatea în nume colectiv, societatea în comandită simplă și societatea cu răspundere limitată sunt obligate să verse integral la data constituirii capitalul social subscris (conform legii 441/2006). La societățile cu răspundere limitată se vor preciza numărul și valoarea nominală a părților sociale (minim 10 lei) precum și numărul părților sociale atribuite fiecărui asociat pentru aportul său;

e) asociații care reprezintă și administrează societatea sau administratorii neasociați, persoane fizice ori juridice, autoritatea ce li s-a conferit și dacă ei urmează să o exercite împreună sau separat;

f) partea fiecărui asociat la beneficii și la pierderi;

g) sediile secundare - sucursale, agenții, reprezentanțe sau alte asemenea unități fără personalitate juridică -, atunci când se înființează odată cu societatea, sau condițiile pentru înființarea lor ulterioară, dacă se are în vedere o atare înființare;

h) durata societății;

i) modul de dizolvare și de lichidare a societății.

Actul constitutiv al societății pe acțiuni sau în comandită pe acțiuni, conform legii 441/2006 va cuprinde:

a) numele și prenumele, codul numeric personal și, dacă este cazul, echivalentul acestuia, potrivit legislației naționale aplicabile, locul și data nașterii, domiciliul și cetățenia asociațiilor persoane fizice; denumirea, sediul și naționalitatea asociațiilor persoane juridice, numărul de înregistrare în registrul comerțului sau codul unic de înregistrare; la societatea în comandită pe acțiuni vor fi indicați asociații comanditari și asociații comanditați, precum și reprezentantul fiscal, dacă este cazul;

b) forma, denumirea, sediul și, dacă este cazul, emblema societății;

c) obiectul de activitate al societății, cu precizarea domeniului și a activității principale;

d) *capitalul social subscris și cel vărsat*. La constituire, capitalul social subscris, vărsat de fiecare acționar, nu va putea fi mai mic de 30% din cel subscris, dacă prin lege nu se prevede altfel. Restul de capital social va trebui vărsat în termen de 12 luni de la înmatriculare;

e) *natura și valoarea bunurilor constituite ca aport în natură*, numărul de acțiuni acordate pentru acestea și numele său, după caz, denumirea persoanei care le-a adus ca aport;

f) *numărul și valoarea nominală a acțiunilor*, cu specificarea dacă sunt nominative sau la purtător.

g) *datele de identificare a primilor membri ai consiliului de administrație, respectiv a primilor membri ai consiliului de supraveghere*. Pentru societățile în comandită pe acțiuni se vor indica comanditații care reprezintă și administrează societatea;

h) *datele de identificare a primilor cenzori sau a primului auditor financiar*;

i) *clauze privind conducerea, administrarea, funcționarea și controlul gestiunii societății* de către organele statutare, numărul membrilor consiliului de administrație sau modul de stabilire a acestui număr;

j) *durata societății*;

k) *modul de distribuire a beneficiilor și de suportare a pierderilor*;

l) *sediile secundare* - sucursale, agenții, reprezentanțe sau alte asemenea unități fără personalitate juridică ;

m) *orice avantaj special acordat, în momentul înființării societății sau până în momentul în care societatea este autorizată să își înceapă activitatea*, oricărei persoane care a participat la constituirea societății ori la tranzacții conducând la acordarea autorizației în cauză, precum și identitatea beneficiarilor unor astfel de avantaje;

n) *numărul acțiunilor comanditarilor la societatea în comandită pe acțiuni*;

o) *quantumul total sau cel puțin estimativ al tuturor cheltuielilor pentru constituire*;

p) *modul de dizolvare și de lichidare a societății*.

Etapetele parcurse pentru înființarea unei societăți comerciale:

1. Activități pregătitoare (pre-înregistrare) :

Această etapă cuprinde toate activitățile prevăzute de lege ce trebuie îndeplinite din momentul în care un întreprinzător s-a decis să constituie o firmă și până la data la care a depus dosarul complet pentru înregistrarea și autorizarea funcționării acesteia , la Biroul Unic din cadrul Oficiului Registrului Comerțului local (din zona în care își are sediul social firma) .

Activitățile derulate pentru pre-înregistrare:

- informarea inițială privind procedura legislativă de înființare și autorizare;
- verificarea și rezervarea denumirii firmei/emblemei la Biroul Unic din cadrul O.R.C.;
- redactarea actului constitutiv;
- autentificarea la notarul public a actului constitutiv;
- redactarea și obținerea declarației pe proprie răspundere a fondatorilor, administratorilor și a cenzorilor ce îndeplinesc condițiile legale;
- completarea cererii de înregistrare;
- obținerea evaluării de către experți a bunurilor aduse ca aport în natură la constituirea capitalului social ;
- vărsământul în numerar la capitalul social realizat prin deschiderea unui cont bancar
- întocmirea dosarului de înregistrare și autorizare a funcționării, care va conține :

Nr. crt.	Denumirea actului	SNC, S.C.S.	S.A, S.C.A.	S.R.L.
1.	Cerere de înregistrare (formular-tip obținut de la Biroul Unic)	x	x	x
2.	Dovada verificării disponibilității și rezervării firmei (original)	x	x	x
3.	Actul constitutiv autentificat (original)	x	x	x
4.	Dovezi privind sediul social/ secundar (copie)	x	x	x
5.	Acord privind schimbarea destinației imobilelor colective cu regim de locuință conform legii locuinței nr.116/1996 (formular-tip, original)	x	x	x
6.	Dovezile privind efectuarea vărsămintelor aporiturilor subscrise la capitalul social (copie)	x	x	x
7.	Actele privind proprietatea pentru aporiturile în natură la constituirea societății comerciale (copii)	x	x	x
8.	Declarații date pe proprie răspundere că persoanele numite ca administratori sau cenzori îndeplinesc condițiile legale pentru deținerea acestor funcții	x	x	x
9.	Specimenele de semnătură ale fișărilor reprezentanți ai societății comerciale	x	x	x

10.	Certificate de cazier fiscal pentru asociații și reprezentanți legali ai firmei	x	x	x
11.	Declarația tip pe proprie răspundere semnată de asociați sau administratori din care să rezulte că: - persoana juridică poate să nu desfășoare activitate economică la sediile sale timp de maxim 3 ani (modelul 1 de formular original) - persoana juridică îndeplinește condițiile legale privind domeniile : paza și stingerea incendiilor, sanitar, sanitar veterinar, protecția mediului și protecția muncii (modelul 2 de formular original)	x	x	x
12.	Actul de înregistrare a fondatorilor persoane juridice (copie legalizată)	x	x	x
13.	Dovezi privind plata : - taxei judiciare de timbru - timbre judiciare - taxele de registru comercial - tariful de publicare în Monitorul Oficial , partea a-IV-a	x	x	x
14.	Hotărârea organului statutar al persoanei juridice privind participarea la constituirea societății (original)	x	x	x
15.	Specimenul de semnătură al administratorilor (original)	x	x	x
16.	Avize speciale prevăzute de lege (pentru bănci, societăți de asigurare și reasigurare, operațiuni cu valori imobiliare)	x	x	x
17.	Acte de identitate (în copie)	x	x	x
18.	Acte constatatoare pentru operațiile încheiate în numele societății comerciale (copii)		x	

2. Înregistrarea comerciantului la Biroul Unic din cadrul Oficiului Registrului Comerțului local

Această etapă presupune următoarele activități obligatorii :

- autorizarea constiuirii comerciantului de către judecătorul delegat în cadrul Oficiului Registrului Comerțului;

- obținerea , pe cale electronică , a codului unic de înregistrare a firmei , de la Ministerul Finanțelor și Economiei;
- redactarea încheierii judecătorului delegat ;
- înregistrarea comerciantului în Registrul Comerțului;
- editarea certificatului de înregistrare.

3. Autorizarea funcționării comerciantului

- include activitățile de autorizare a funcționării comerciantului de către instituțiile publice abilitate, îndeplinite după data depunerii dosarului la Biroul Unic și data eliberării anexei la certificatul de înmatriculare conținând avizele / autorizațiile/ acordurile necesare funcționării : autorizație PSI, sanitară, sanitar-veterinară, pentru protecția muncii, pentru protecția mediului, etc.



Ațiuni necesare de înființare a firmelor de exercițiu :

Etapa 1: alegerea formei juridice, a obiectului de activitate, a denumirii și siglei firmei , comunicarea la ROCT a intenției de constituire a societății comerciale, rezervarea denumirii firmei, după ce s-a completat anterior formularul :cerere de rezervare denumire firmă (înainte de a redacta actul constitutiv , se așteaptă de la ROCT confirmarea rezervării denumirii);

Etapa 2: alegerea firmei reale partenere (firma "mamă") , completarea documentelor necesare înregistrării firmei : formular de înregistrare în baza de date, cerere de înregistrare, act constitutiv, declarație pe proprie răspundere a administratorilor, declarație privind autorizarea funcționării , dovada de sediu - contractul de închiriere, cerere de cazier fiscal, deschidere de cont , specimen de semnături, foile de vărsământ pentru depunerea virtuală a aportului de capital , a taxelor și tarifelor pentru constituirea firmei și pentru rezervarea denumirii întreprinderii (formulele se obțin de pe site-ul Departamentului de coordonare a firmelor de exercițiu din învățământul preuniversitar , ROCT- ROMANIAN COORDINATION of TRAINING FIRMS : www.roct.ro) , alegerea managerilor firmei, în special a directorului (directorului general) ;

Etapa 3: înregistrarea firmei la centrala firmelor de exercițiu ROCT prin trimiterea prin poștă a formularelor completate în etapa a doua, la adresa destinatarului : ROCT- Departamentului de coordonare a firmelor de exercițiu din învățământul preuniversitar, Str. Corbului, nr.7C, 300239, Timișoara , România;

Etapa 4: Obținerea de la ROCT (sunt trimise pe adresa liceului, prin poștă) a certificatului de înregistrare, a codului unic de înregistrare, a numerelor formularelor cu regim special, a numerelor conturilor bancare ale firmei (în lei și în valută), înregistrarea salariaților și a salariilor acestora la centrală.

1.2.5. Strategia dezvoltării

În cadrul strategiilor economice un loc important îl au strategiile economice de dezvoltare datorită complexității lor și a efectelor pe care le au asupra activității economice de perspectivă a întreprinderii.



Prin strategie economică de dezvoltare se înțelege acel tip de strategie care definește obiectivele de dezvoltare viitoare a întreprinderii, modul de alocare a resurselor și acțiunile ce trebuie întreprinse pe orizonturi de timp bine precizate, ținând seama de accentuarea competiției pe diferitele piețe și de asigurarea rentabilități pentru activitățile desfășurate.

Elaborarea unei strategii economice de dezvoltare reprezintă rezultatul unui proces de conducere strategică la nivelul întreprinderii.

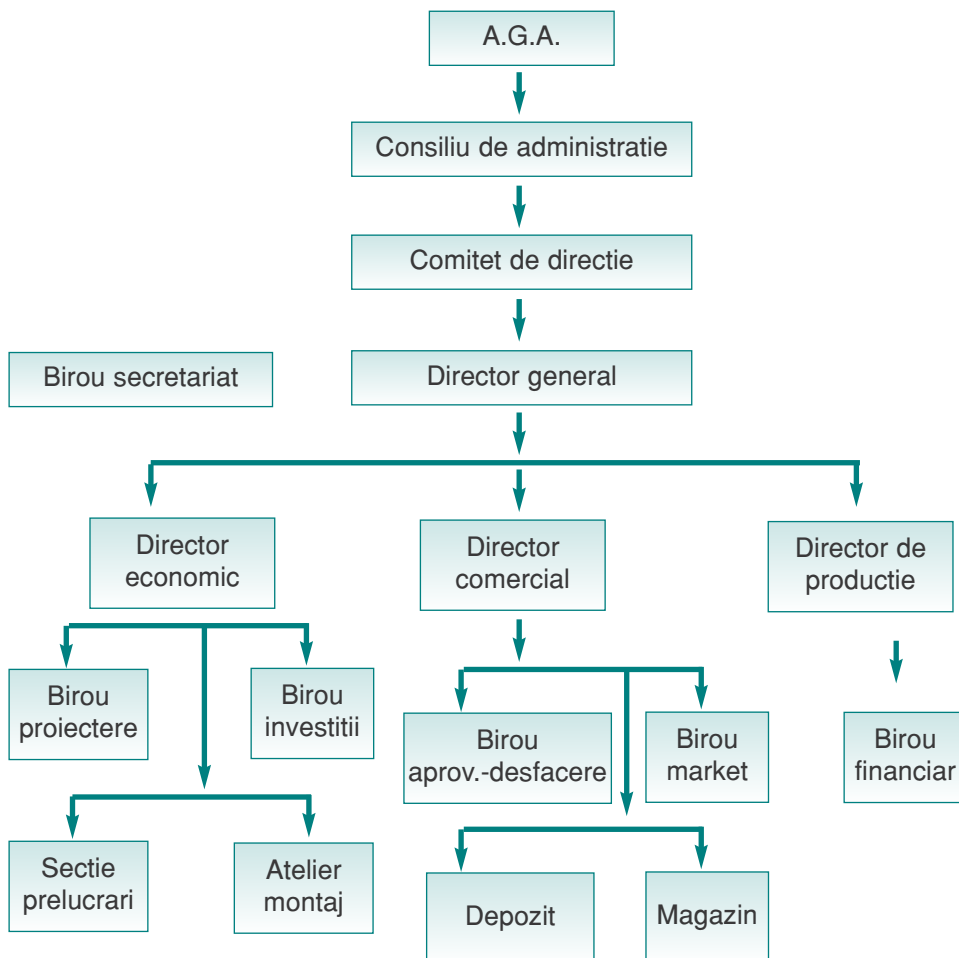


În strategia de dezvoltare, bazată pe creșterea economică, aspectele cantitative se îmbină cu cele calitative, iar obiectivele fixate sunt superioare celor din perioada anterioară.

Tabel I.3. Indicatorii specifici strategiilor de dezvoltare

Tipuri de strategii de dezvoltare	Indicatori
1. strategii bazate pe acumulare	a) indicatori cantitativi: sporul volumului de producție, al volumului vânzărilor, al volumului profitului, ritmul de creștere economică
2. strategii bazate pe inovație	b) indicatori calitativi : rata inovației tehnologice, productivitatea muncii, rate de rentabilitate

I. STUDIU DE CAZ: Analiza unei structuri organizatorice



Cerințe: a) Întreprinderea a cărei structură organizatorică este prezentată fabrică confecții, precizați tipul de producție al acesteia.

b) Operațiile tehnologice de fabricare a confecțiilor sunt realizate pe bandă rulantă, indicați sistemul de organizare a producției utilizat.

c) Arătați ce tip de structură organizatorică are întreprinderea în funcție de mărimea ei. Precizați avantajele acesteia.

d) Precizați ce tip de societate comercială este. Motivați răspunsul. Indicați ce tip de structură organizatorică are.

e) Prezentați strategia utilizată, dacă firma se preocupă de crearea de noi produse și de implementarea de tehnologii moderne.

f) Pe baza organigramei date realizați o piramidă ierarhică înaltă.

g) Referitor la filozofia conducerii organizației, ce tip de arie de conducere are. Arătați dacă managerii preferă centralizarea sau descentralizarea în domeniul calității, dacă fiecare compartiment are atribuții distincte privind asigurarea acesteia.

h) Precizați ce ar trebui să facă întreprinderea pentru a avea forma juridică de societate comercială mixtă. Arătați ce avantaje ar avea firma dacă ar avea această formă juridică.

II. Identificați în imaginea de mai jos, tipul de producție utilizat și sistemul de organizare a producției implementat în această întreprindere de morărit și panificație. Motivați răspunsul dat.



Fig 1.8. Operație tehnologică de ambalare realizată folosind banda rulantă

APLICAȚIE PENTRU FIRMĂ DE EXERCİȚIU



1. Stabiliți deosebiri între firma de exercițiu și firma "reală" aplicând următoarele criterii de diferențiere : rezultatele activității , fluxul banilor, riscul asumat de asociați, contactele cu mediul extern, îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților, alegerea obiectului de activitate , criterii de evaluare a succesului.

2. Plecând de la datele statistice prezentate în pagina de web a Departamentului de coordonare a firmelor de exercițiu din învățământul preuniversitar (ROCT- ROMANIAN COORDINATION of TRAINING FIRMS) : www.roct.ro indicați evoluția pieței firmelor de exercițiu din România:

Caracteristici	2005-2006	2006- 2007
Număr de firme înființate		
Număr de școli implicate		
Număr de localități în care există firme de exercițiu		
Forme juridice preferate		
Obiecte de activitate preponderente		
Mărimea firmelor de exercițiu existente		

3. Alegeți o idee de afaceri pe care o veți aplica prin noua firmă pe care o veți înființa sau pentru a dezvolta obiectul de activitate al firmei de exercițiu pe care ați preluat-o. Precizați sursele de documentare folosite pentru alegerea ideii de afaceri.

4. Identificați punctele tari și cele slabe ale afacerii pe care v-ați ales-o. (de exemplu puncte tari: cerere mare pe piață, concurență redusă, afacere originală, investiția inițială mică, etc. ; exemple de puncte slabe : experiența redusă în domeniu, echipamentele din dotare insuficiente, oferta mare de produse/servicii de pe piață, etc.)

5. Alegeți forma juridică a viitoarei firme de exercițiu , precizând principalele caracteristici, avantajele asigurate și limitele.

6. Indicați mărimea firmei de exercițiu din care faceți parte precizând tipul de organizație determinat: organizație puternic aplatizată sau plată. Motivați răspunsul dat.

7. Precizați nivelele de calificare necesare pentru personalul firmei de exercițiu.

8. Alegeți pentru firma de exercițiu din care faceți parte o strategie de dezvoltare aplicabilă pentru următorii doi ani de funcționare. Motivați alegerea făcută.

9. Completați următorul act constitutiv al unei firme de exercițiu , care are forma juridică de societate cu răspundere limitată :

ACT CONSTITUTIV AL FIRMEI DE EXERCITIU F.E. SRL

I. Asociați

Art.1 Numărul de asociați este de : ...

Numele și prenumele, clasa:

.....

.....

II. Forma, denumirea și sediul firmei de exercițiu

Art.2 Firma de exercițiu ce se înființează va avea forma unei societăți cu răspundere limitată

Art.3 Firma de exercițiu va avea denumirea de ... F.E. SRL

Art.4 Sediul firmei de exercițiu se va afla în
..... Societatea își va putea muta sediul prin decizia adunării generale a asociaților și cu respectarea formei și publicității impuse de lege.

III. Obiectul firmei de exercițiu

Art.5 OBIECTUL DE ACTIVITATE PRINCIPAL: COD CAEN: cu descrierea activității

IV. Capitalul social

Art.6 Capitalul social va fi de lei, împărțit în părți sociale, fiecare având valoare egală de lei, fiecare asociat deținând un număr de părți sociale.

Art.7 Mărirea sau micșorarea capitalului social se poate face doar prin hotărârea adunării generale a asociaților și cu respectarea condițiilor de formă și publicitate prevăzute de lege.

V. Administrarea, conducerea și reprezentarea firmei de exercițiu

Art.8 Firma de exercițiu va fi administrată și reprezentată de elevul(a)....., care poate delega autoritatea sa unui salariat.

Art.9 Conducerea firmei de exercițiu va fi exercitată de adunarea generală a asociaților unde se iau hotărârile acestora, având atribuțiile stabilite de lege.

VI. Participarea la beneficii și pierderi

Art.10 Asociații au convenit ca participarea fiecăruia la beneficiile și pierderile firmei de exercițiu să fie proporțională și în limita aportului propriu la capitalul social.

VII. Durata firmei de exercițiu

Art.11 Firma de exercițiu F.E. SRL se înființează pe o perioadă nedeterminată.

VIII. Dizolvarea și lichidarea firmei de exercițiu

Art.12 Cazurile de dizolvare și procedura lichidării sunt cele prevăzute de lege.

IX. Dispoziții finale

Art.13 Completările și modificările actului constitutiv vor fi valabile și opozabile părților și terților de la data înregistrării lor în Registrul firmelor de exercițiu al ROCT.

Prezentul act constitutiv a fost întocmit în număr de exemplare și semnat de toți asociații, la data de

Semnăturile asociaților :

1.3. Tipuri de structuri organizatorice

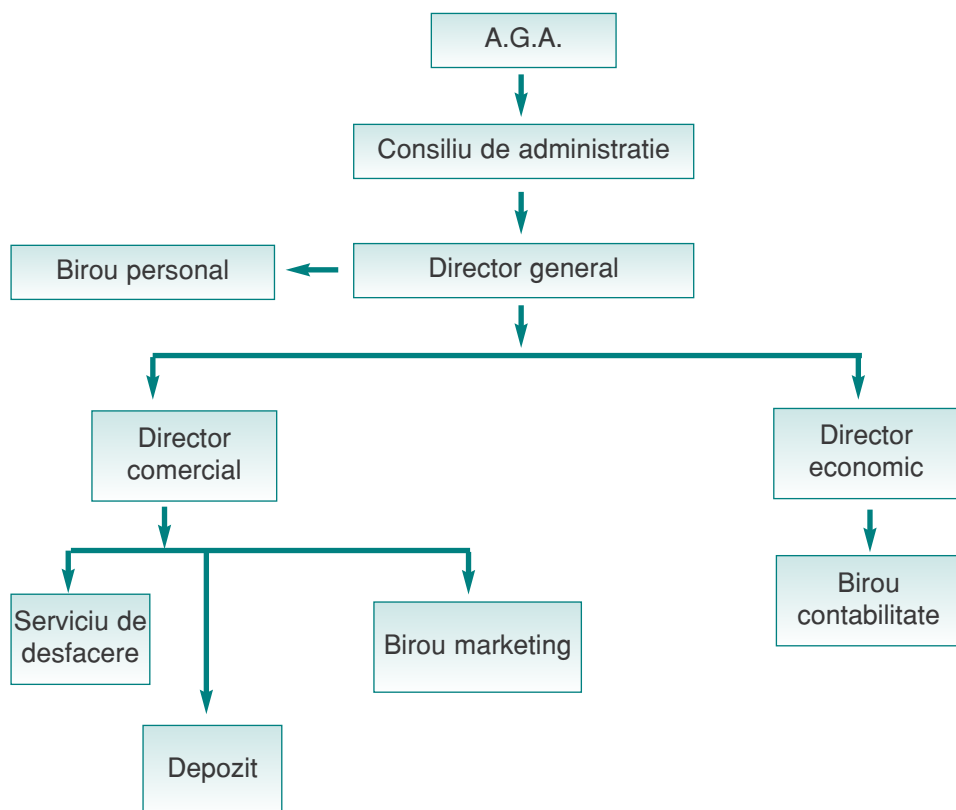
Clasificarea după morfologia structurii, respectiv a elementelor componente, mod de îmbinare și raporturile ce se stabilesc între elementele de natura funcțională și operațională permite delimitarea următoarelor tipuri de structuri:

a) **Structura ierarhică** (structură simplă) se caracterizează printr-un număr redus de componente operaționale, fiecare persoană fiind subordonată unui singur șef, iar conducerea fiecărui compartiment exercită toate atribuțiile conducerii la acel nivel predomină relațiile organizatorice de autoritate de tip ierarhic



Avantajele structurii ierarhice sunt : claritatea structurii și aplicarea principiului unității de comandă. **Dezavantajele** acestei structurii sunt: polyvalența calificării managerilor și subordonaților și circulația informațiilor este lentă și aleatorie.

Fig.I .9. Structura ierarhică a unui S.R.L.,
cu obiect de activitate comerț angrosist

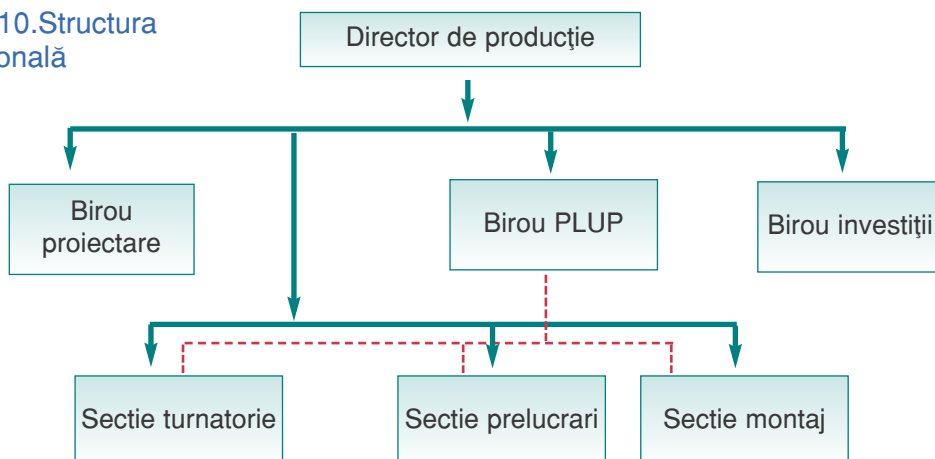


b) **structura funcțională** caracterizată prin existența compartimentelor operaționale și funcționale. Conducătorii sunt specializați într-un anumit domeniu iar executanții primesc ordine atât de la șefii ierarhici cât și de la conducerea compartimentelor funcționale. Astfel nu se respectă principiul unității de comandă, deoarece există și compartimente de ansamblu, în care o parte din angajați sunt subordonați direct ierarhic șefului compartimentului, dar și indirect unui șef al unui compartiment de bază (această dublă subordonare poate determina conflicte de autoritate).

Relațiile organizatorice se diversifică, apar și se manifestă puternice relații de autoritate de tip funcțional.

Structura funcțională este utilizată rar la nivelul conducerii de vârf, este folosită mai ales la nivelul compartimentelor subordonate.

Fig.I.10.Structura funcțională

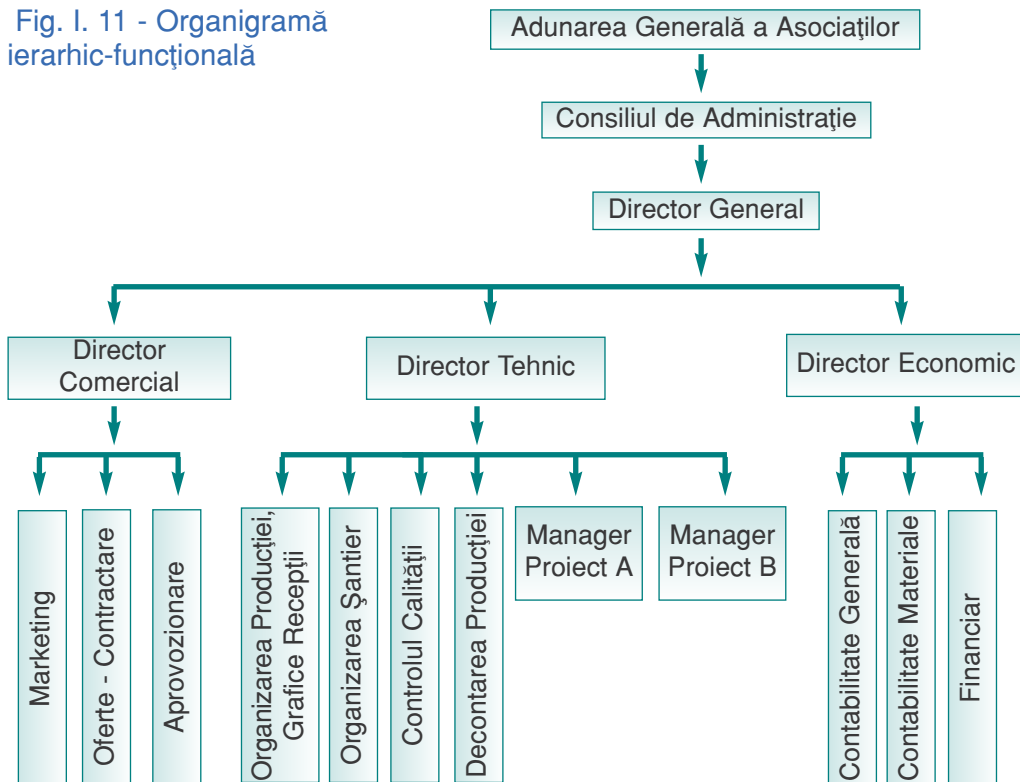


Linile punctate dintre biroul planificare, lansare și urmărire producție și secții reprezintă relații funcționale, deoarece prin intermediul lor se transmit instrucțiuni metodologice privind programarea resurselor necesare la nivelul fiecărei secții, se fixează momentul începerii producției pentru fiecare tip de produs, se urmărește derularea fabricației încât să se respecte termenul de livrare a produselor către clienți, termene fixate prin contractele de vânzare -cumpărare.

c) **structura ierarhic-funcțională** (structura mixtă) caracterizată prin existența componentelor operaționale și funcționale. Executanții sunt subordonați numai șefului ierarhic. Șefii funcționali exercită teoretic autoritate ierarhică doar în interiorul propriului compartiment pe care îl conduc.

Această structură mixtă trebuie să determine o mai strânsă interdependență între fluxurile de lucru și procese; oamenii lucrează mai ușor și mai repede dacă sunt grupați pe compartimente de nume. Uneori gruparea duce la interacțiuni sociale și comunicare mai bune, mai ales atunci când oamenii trebuie să lucreze împreună.

Fig. I. 11 - Organigramă ierarhic-funcțională



1.4. Clasificarea după funcționalitatea, eficiența și flexibilitatea structurii

În funcție de acest criteriu, structurile organizatorice pot fi:

- privat tradiționale*
- sisteme birocratice*, de exemplu structura ierarhic-funcțională este predominant birocratică, astfel aceasta nu poate promova NOUL, prin inovare.
- sisteme moderne* bazate pe structura divizională și organizarea matriceală.

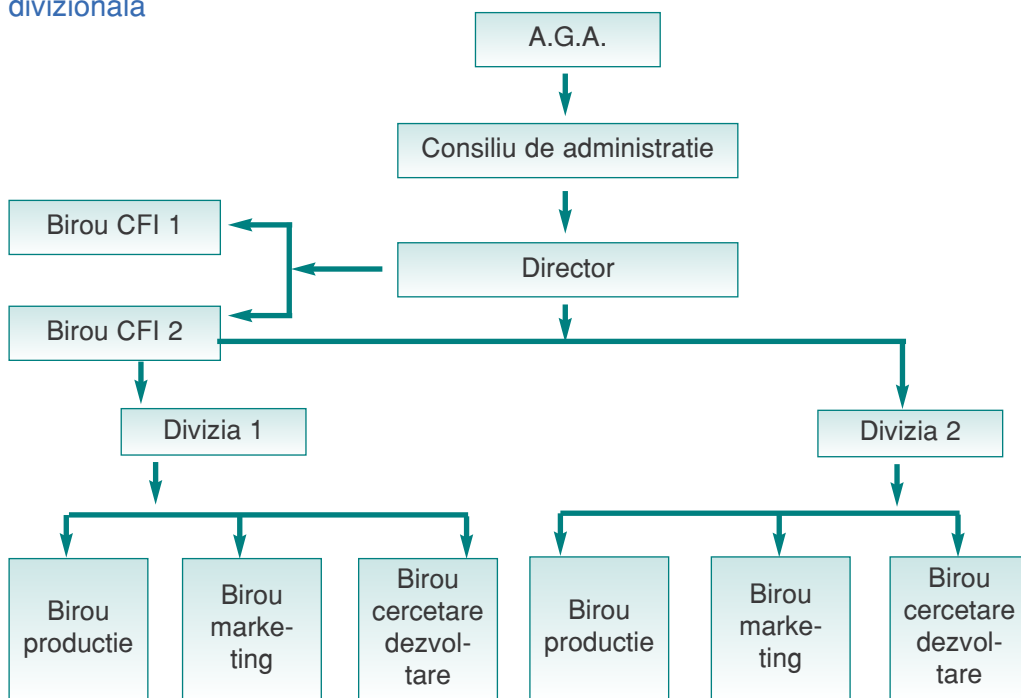
c.1. Structura divizională este bazată pe divizie, care este principala (subdiviziune) componentă structurală caracterizată de o anumită autonomie decizională și operațională ridicată, ceea ce îi permite o adaptare rapidă la cerințele și exigențele pieței specifice.



Se recomandă **întreprinderilor mari**, cu o producție eterogenă sau cu arie geografică largă.

Astfel drept criterii de constituire a diviziilor se utilizează: produsul, aria geografică pe care se distribuie subunitățile firmei, utilizatorul (pe tipuri de clienți), procesul tehnologic aplicat.

Fig.I.12. Organizarea divizională



c.2. Structura matriceală permite rezolvarea unor probleme complexe, strategice sau inovaționale, **permite aplicarea managementului pe proiecte.**



Structura matriceală permite crearea pe lângă structura formală fixă, a unei structuri temporare pe perioada realizării unui proiect sau rezolvării unei probleme complexe.

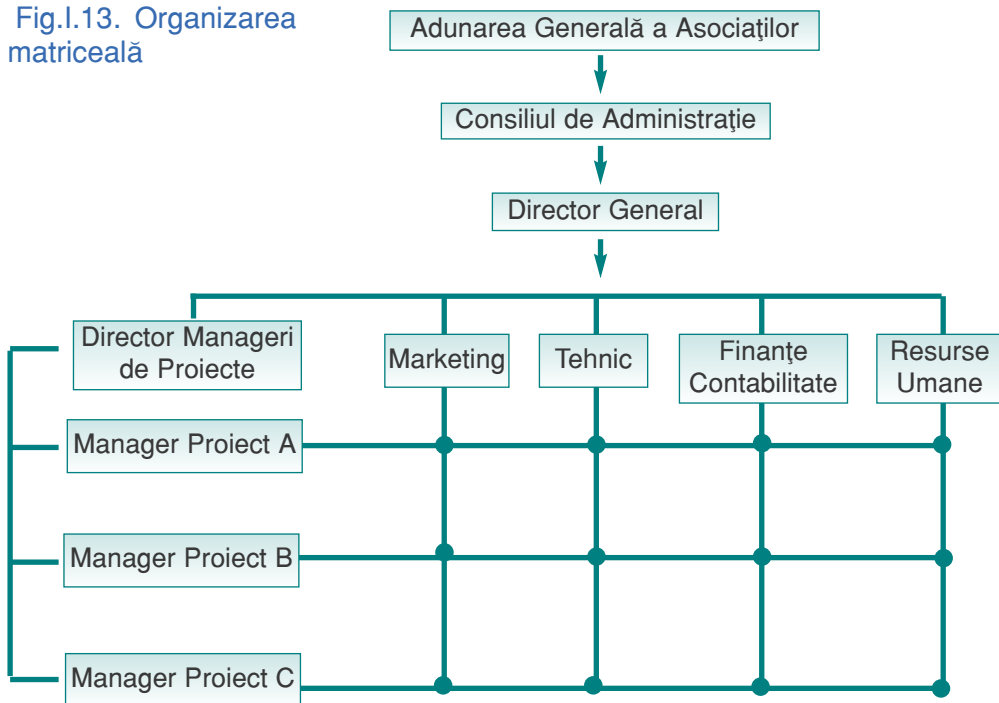
O modalitate de reorganizare a afacerii în jurul noilor produse este combinarea acestora cu funcțiunile principale deja stabilite. Problema pe care o ridică acest tip de organizare constă în faptul că **fiecare angajat ar avea doi șefi** (un șef de proiect și un șef funcțional).

Această dublă subordonare prezintă un dezavantaj, pentru că indivizii pot fi derutați, neînțelegând căruia dintre șefi trebuie să îi fie loial în cazul neînțelegerii dintre cei doi.



Pentru ca acest tip de organizare să funcționeze, **cei doi șefi trebuie să fie priviți ca egali, să adopte politici și priorități manageriale similare** și să acorde recompense și sancțiuni corecte angajaților.

Fig.I.13. Organizarea matriceală



1.5. Tipuri de organigrame



Organigrama este reprezentarea grafică a structurii organizatorice.

Fiind un element dinamic și complex, structura organizatorică necesită perfecționări continue.



Organigrama redă o parte din componentele structurii, și anume:

- compartimente;
- niveluri ierarhice,
- relațiile organizaționale
- ponderea ierarhică.

Organigrama este reprezentarea grafică a unei structuri organizatorice.

1. Din punct de vedere al **sferei de cuprindere** pot fi :

- *organigrame generale* elaborate includ toate compartimente și organismele de conducere ale întreprinderii.
- *organigrame parțiale* pentru fiecare compartiment în parte.

Din punct de vedere al modului de ordonare a compartimentelor și a relațiilor dintre ele, organigramele pot fi:

a) *Organigrame piramidale* ordonate de sus în jos.



Totalitatea treptelor ierarhice și a legăturilor structurale dintre compartimentele de muncă aflate pe diferite nivele ierarhice formează **piramidă ierarhică**.



Orice piramidă se caracterizează prin două elemente:

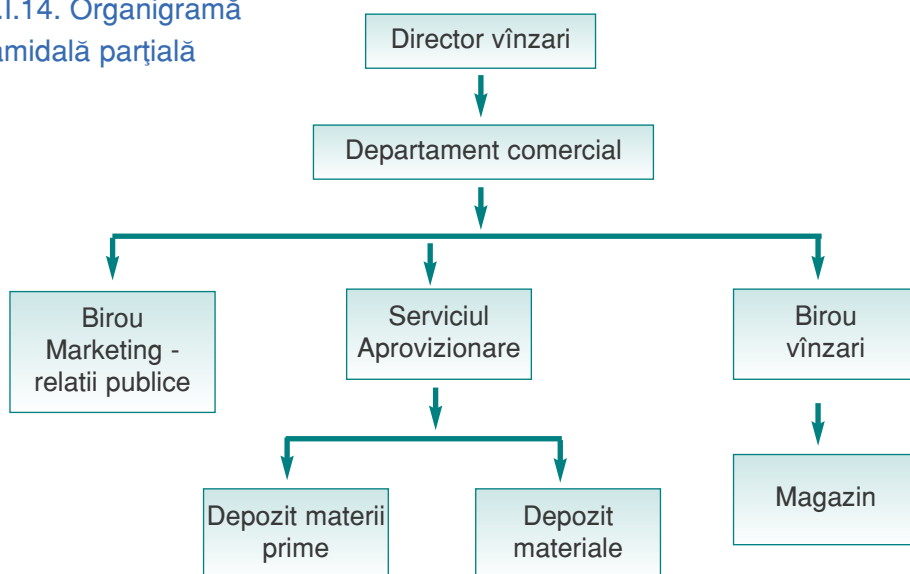
- **înălțimea piramidei ierarhice definește** numărul de nivele ierarhice ale structurii organizatorice.

- **baza sa, a cărei mărime este dată de** numărul de echipe de lucru din unitate, competențele lor sunt diminuate.

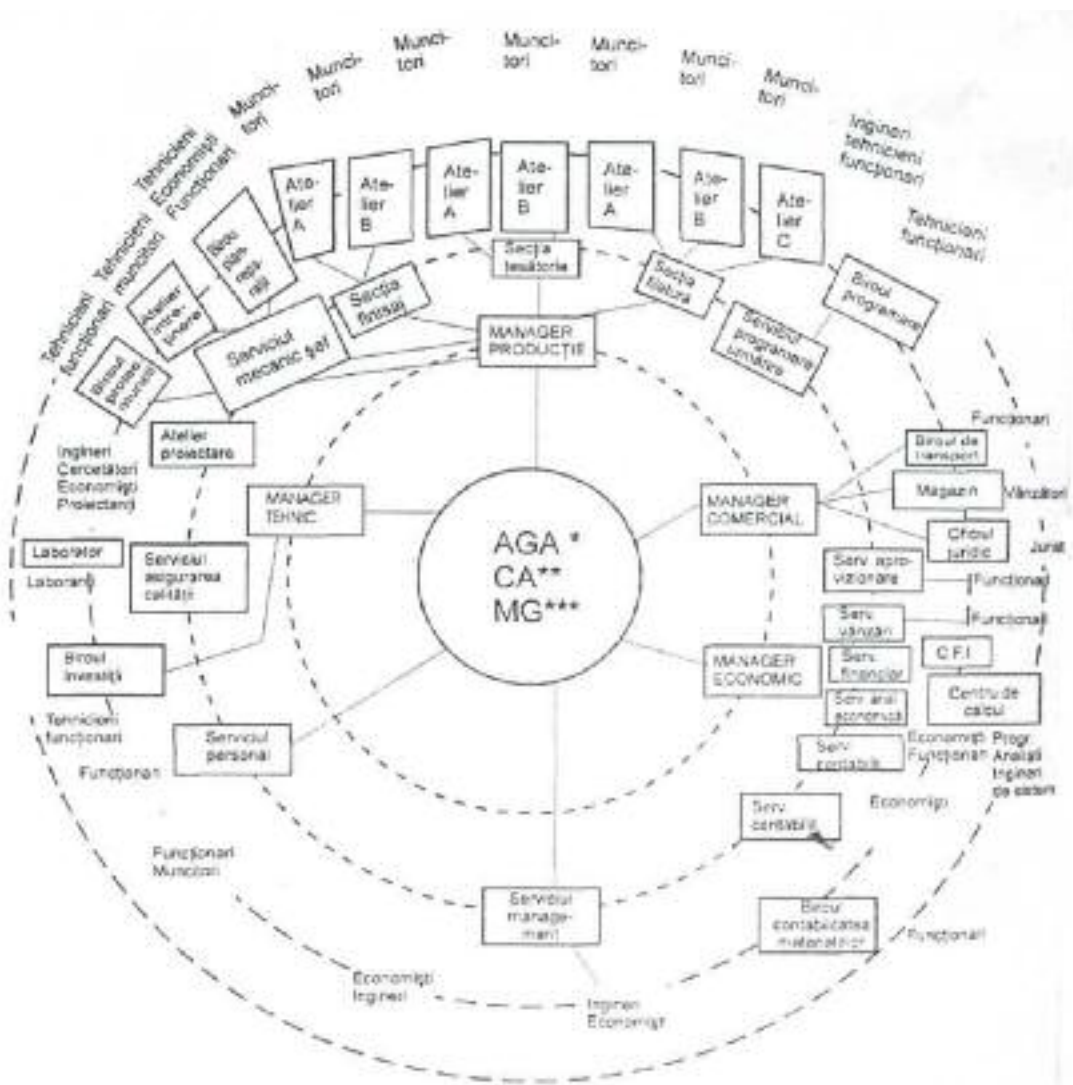


Piramida înaltă este specifică întreprinderilor mari, în timp ce **piramida aplatizată** este specifică întreprinderilor mijlocii și mici.

Fig.I.14. Organigramă piramidală parțială



b) *Organigramă circulară* este elaborată pe baza ordonării circulare a elementelor structurii organizatorice.



***MG Managerul general

1.Organigramă circulară preluată din "Management" I.Verboncu, Ed. Economică,București,2006

c) *Organigramele ordonate de la stânga la dreapta* au următoarele avantaje:

- respectă sensul normal de citire de la stânga la dreapta;
- ilustrează clar componența nivelelor ierarhice;
- evidențiază zonele cu subdiviziuni organizatorice care nu au fost incluse sub control ierarhic;
- indică ponderea managerilor;
- este compactă și ușor de realizat.

**ADUNAREA GENERALA A ASOCIATILOR
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
MANAGER GENERAL**

Serviciul previziune

Serviciul management

Serviciul personal-învățământ

Biroul de asigurarea calitatii

MANAGER DE PRODUCȚIE

Atelier proiectare

Atelier tehnologie

Laborator C.T.C.

Serviciul programare- urmărire a producției

Secția I

Atelier A

Atelier B

Secția II

Atelier A

Atelier B

MANAGER COMERCIAL

Serviciul marketing

Serviciul aprovizionare

Serviciul de desfacere

MANAGER ECONOMIC

Birou contabilitate

Serviciul financiar

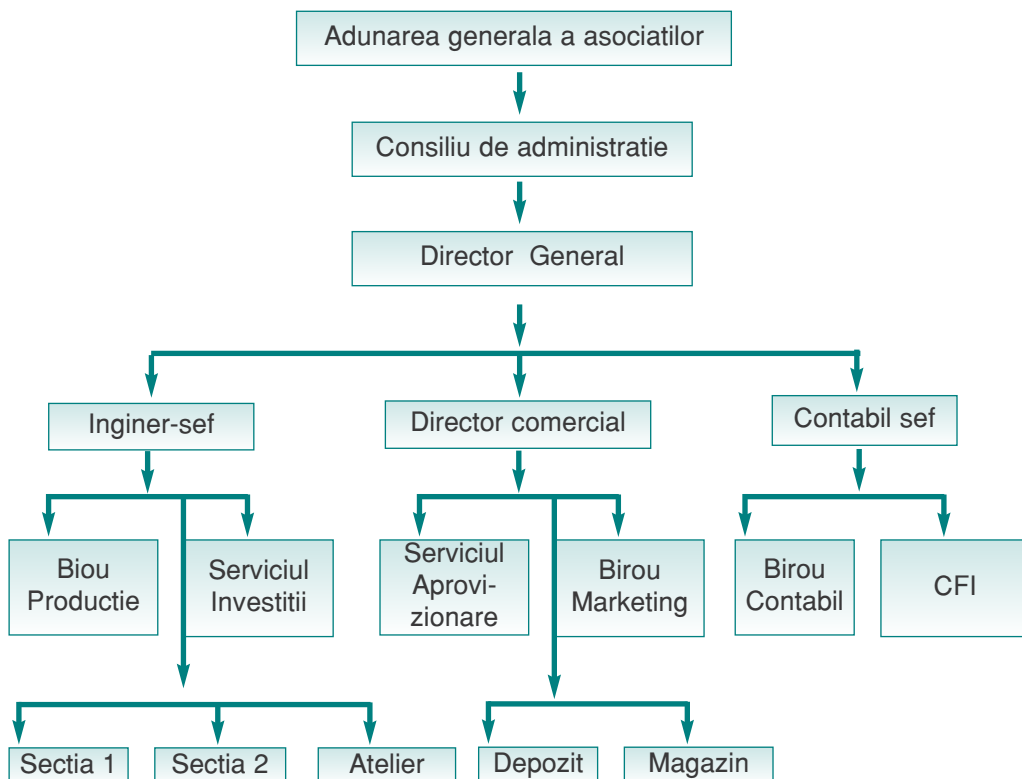
Serviciul analiză economică

Biroul administrativ - social

Fig.I.15.
Organigramă
ordonată de
la stânga la
dreapta

1. STUDIU DE CAZ:

Analiza unei structuri organizatorice pe baza următoarei organigrame:



Cerințe:

a) Identificați tipul de structură organizatorică. Precizați avantajele și dezavantajele acestei structuri organizatorice.

b) Realizați o comparație între structura ierarhică și structura funcțională, identificând asemănări și deosebiri.

c) Precizați tipul organigramei prezentate în funcție de sfera de cuprindere și în funcție de modul de ordonare a compartimentelor de muncă și a relațiilor dintre ele.

d) Transformați organigrama dată în organigramă ordonată de la stânga la dreapta, apoi într-o organigramă circulară.

2. Transformați pe rând, fiecare tip de organigramă dat ca exemplu în paginile anterioare, în celelalte două tipuri fixate prin criteriul: modul de ordonare a compartimentelor de muncă și a relațiilor dintre ele.

APLICAȚIE PENTRU FIRMĂ DE EXERCİȚIU

1. În vederea realizării unei structuri organizatorice pentru firma de exercițiu:

a) Identificați compartimentele de muncă necesare funcționării firmei de exercițiu, plecând de la obiectivele fundamentale (creșterea cifrei de afaceri, maximizarea profitului, reducerea cheltuielilor) și profilul acesteia.

b) Stabiliți apoi posturile de muncă necesare și realizați repartizarea lor pe compartimente.

c) Fixați relațiile organizatorice de subordonare, funcționale și cele de cooperare ce pot fi stabilite între compartimentele identificate .

2. Realizați structura organizatorică ierarhică a firmei de exercițiu .

3. Elaborați structura divizională a firmei de exercițiu folosind criteriul de constituire a diviziilor: produsul (serviciul).

4. Elaborați structura matriceală a firmei de exercițiu pentru perioada realizării proiectului de lansare oficială a firmei de exercițiu.

5. Realizați organigrama ordonată de la stânga la dreapta, pentru firma voastră de exercițiu.

1.6. Stabilirea poziției proprii în structura organizatorică



Sistemul organizatoric, component al managementului firmei , este alcătuit din două subsisteme, și anume: **organizarea structurală** și **organizarea procesuală**.

Organizarea procesuală constă în stabilirea principalelor procese de muncă necesare realizării ansamblului de obiective ale întreprinderii.



Această organizare are următoarele efecte: funcțiunile întreprinderii, activitățile, atribuțiile și sarcinile de muncă.

În firmele moderne, din economia de piață se exercită șase **funcțiuni principale**: cercetare-dezvoltare, de producție, comercială, de marketing, financiar-contabilă , de personal.

Realizarea activităților și a atribuțiilor, ca și componente ale funcțiunilor, se realizează la nivelul fiecărui compartiment de muncă stabilit prin structura organizatorică.



Sarcinile de muncă sunt repartizate la nivelul posturilor, fiind precizate în documentul fișa postului.

Datorită caracterului general al organizării procesuale pentru toate tipurile de organizații, ea nu trebuie concepută diferențiat , însă , la nivelul fiecărui compartiment care asigură realizarea unei funcțiuni , există activități , atribuții specifice.

În funcție de contribuția lor la realizarea de procese de management sau de execuție, **compartimentele pot fi: funcționale și operaționale**. Ele fiind repartizate pe diferite nivele ierarhice în funcție de apartenența lor la structura funcțională (de management) sau la structura operațională (de producție și concepție).



Fig. I.16 Lansarea site-ului companiei CARPATCEMENT, atribuție a compartimentului de marketing

Descrierea activităților și atribuțiilor îndeplinite la nivelul compartimentelor existente în majoritatea organizațiilor:

Tabel nr. 1.4.
Descrierea
departa-
mentelor

1. SECRETARIAT ADMINISTRATIV
- primire, înregistrare, expediere și repartizare corespondență - organizare baze de date parteneri de afaceri - coordonarea aprovizionării cu materiale consumabile de birou - organizarea de ședințe, consfătuiri, conferințe - elaborarea și tehnoredactarea documentelor specifice activității de secretariat - primirea vizitatorilor, organizarea de audiențe - clasarea și arhivarea documentelor
2. MARKETING
- elaborarea planului de marketing - elaborarea de cataloage, pliante, afișe , panouri publicitare - organizarea și derularea campaniilor publicitare și a acțiunilor promoționale - promovarea activă a vânzărilor - organizarea activității de relații publice - organizarea participării la târguri și expoziții - atragerea și fidelizarea clienților - elaborarea strategiei și politicii de marketing - elaborarea de studii de piață - realizarea promovării produselor - determinarea sistemului optim de distribuție - stabilirea cerințelor formulate de clienți privind calitatea - realizarea analizei concurenților.
3. APROVIZIONARE
- stabilirea volumului și structurii resurselor materiale necesare activității organizației; - elaborarea planurilor și programelor de aprovizionare - dimensionarea consumurilor materiale și energetice - elaborarea de bilanțuri materiale și energetice , determinând materialele încorporate în produs, resturi, pierderi prin ardere, evaporare,etc. - dimensionarea stocurilor de resurse materiale, echipamente, mărfuri - prospectarea pieței de furnizare - selectarea furnizorilor - elaborarea strategiilor de cumpărare a resurselor - testarea credibilității furnizorilor selectați - negocierea și încheierea de contracte cu furnizorii selectați - urmărirea derulării contractelor încheiate

3. APROVIZIONARE

- asigurarea condițiilor de primire - recepție a partizilor de mărfuri sosite de la furnizori
- depozitarea mărfurilor aprovizionate
- alimentarea ritmică a locurilor de muncă cu resursele necesare.

4. DESFACERE

- elaborarea strategiei și politicilor comerciale ale firmei
- elaborarea de studii de piață, a planului de vânzări
- asigurarea portofoliului de comenzi ale clienților
- încheierea de contracte economice cu clienții
- verificarea și centralizarea comenzilor primite
- livrarea ritmică a produselor și serviciilor
- urmărirea expedierii bunurilor pentru fiecare comandă în parte
- organizarea unei rețele de depozite, magazine sau unități de service proprii
- realizarea evidenței operative a bunurilor gestionate

5. FINANCIAR-CONTABIL

- organizarea contabilității financiare
- urmărirea derulării operațiunilor de încasări și plăți
- întocmirea documentelor de salarizare și plăți
- prelucrarea documentelor justificative
- înregistrarea operațiilor contabile
- calculul indicatorilor de bază pentru analiza economico-financiară a activității firmei
- determinarea și obținerea mijloacelor financiare necesare realizării obiectivelor
- calcularea și virarea impozitelor și taxelor
- realizarea controlului financiar de gestiune

6. RESURSE UMANE

- previzionarea necesarului de forță de muncă;
- selecția personalului;
- formarea și perfecționarea personalului ;
- promovarea personalului;
- evaluarea și motivarea personalului;
- protecția salariaților.

1.7. Documente de formalizare a structurii organizatorice a întreprinderii

Pentru formalizarea unei structuri organizatorice se folosesc următoarele documente:

a) Regulamentul de organizare și funcționare (R.O.F.) care cuprinde cinci părți și anume:

I. Caracteristicile tipologice ale firmei, cuprinde dispoziții generale, actul normativ de înființare, obiectul de activitate, tipul societății, statutul juridic și prezentarea structurii organizatorice;

II. Sistemul de management al firmei, care precizează caracteristicile constructive și funcționale ale componentelor sale: subsistemele metodologic, decizional, informațional, organizatoric

III. Managementul de nivel superior, care precizează atribuțiile adunării generale a acționarilor (asociaților), atribuțiile consiliului de administrație, atribuțiile conducerii executive cu detalierea responsabilităților pentru funcțiile de director general și directori executivi ;

IV. Managementul de nivel mediu și inferior, care fixează atribuțiile și diagrama de relații pentru fiecare compartiment funcțional și operațional;

V. Dispoziții generale, precizează data aprobării și intrării în vigoare, organismul participativ de management care l-a aprobat , responsabilitățile personalului de conducere și executiv privind realizarea / respectarea prevederilor R.O.F.)



Fig.I.17. Ședință a Consiliului de administrație



b) **Fișa postului** este un document operațional important ce prezintă în detaliu descrierea postului și cerințele postului pentru ca un angajat să-și poată exercita în condiții normale sarcinile de muncă în scopul îndeplinirii obiectivelor individuale .



Fișa postului este un document organizatoric indispensabil fiecărui salariat , fiind totodată un suport pentru evaluarea obiectivă a rezultatelor muncii acestuia.

FIȘA POSTULUI	
I. Descrierea postului	
1. Postul	
2. Compartimentul	
3. Nivelul ierarhic	
4. Ponderea ierarhică	
5. Relații organizatorice:	
5.1. de autoritate:	
- ierarhice	
- funcționale	
- de stat-major	
5.2. de cooperare	
5.3. de reprezentare	
5.4. de control	
6. Obiective individuale	
7. Atribuții și sarcini, redponsabilități	
II. Cerințele postului	
1. Competența profesională:	
1.1. Pregătire	
1.2. Experiență	
1.3. Cunoștințe	
1.4. Calități și aptitudini	
2. Competența managerială	
2.1. Cunoștințe	
2.2. Calități și aptitudini	
3. Cerințe specifice	

I. STUDIU DE CAZ: Analiza unei fișe de post

Fisa Postului: șef Serviciu Aprovizionare - Investiții
I. DESCRIEREA POSTULUI
Denumire post: șef Serviciu aprovizionare - investiții Departament: Aprovizionare-investiții Titular: numele titularului Locul desfășurării muncii: • Subordonare: Directorului departamentului aprovizionare-investiții, • Supervizare: Supervizează activitatea angajaților din subordine • Relații funcționale: cu angajații departamentelor financiar-contabil, marketing, juridic, s.a. Obiective individuale: titularul postului are rolul de a asigura finalizarea concretă a planurilor de investiții și aprovizionarea cu mărfurile/echipamentele/aparatele comandate. Activități principale: • Efectuarea comenzilor de mărfuri la furnizori • Negocierea condițiilor comerciale (în special a prețurilor și termenelor de livrare) cu furnizorii • Urmărirea confirmărilor de comandă și a livrărilor de la furnizori până la intrarea mărfurilor în depozitul companiei • Informarea departamentelor vizate asupra sosirii mărfurilor comandate • Centralizarea comenzilor de investiții de la toate departamentele companiei • Emiterea comenzilor către furnizori pentru bunurile de investiții și urmărirea lor până la livrarea- recepția (de) către departamentul beneficiar și - după caz - până la punerea în funcțiune Sarcini și îndatoriri specifice: • Centralizarea comenzilor de aprovizionare de la departamentele de vânzări și service

Fisa Postului: șef Serviciu Aprovizionare - Investiții

I DESCRIEREA POSTULUI

- Cercetarea pieței pentru a obține cele mai bune oferte din punct de vedere al raportului calitate/preț pentru bunurile ce fac obiectul investițiilor

Responsabilități ale postului:

- Răspunde pentru calitatea negocierii contractelor/actelor adiționale cu furnizorii
- Este responsabil pentru emiterea comenzilor către furnizori (privind bunurile de investiții) și urmărirea lor până la livrarea recepția către departamentul beneficiar și - după caz - până la punerea în funcțiune.

Autoritatea postului:

- Coordonează activitatea de aprovizionare-investiții

II.CERINȚELE POSTULUI

- **Experiența profesională:** simț tehnic, cunoștințe în domeniul comercial / logistică

- **Studii:** medii, economice

- **Limbi straine (nivel):** germana și/ sau engleza foarte bine

- **Cunoștințe PC:** Windows, Office

Relațiile cu alte departamente:

- descrise în Regulamentul de organizare și funcționare și Regulamentul de ordine interioară

Condiții de muncă:

- munca este preponderent de birou

- program normal de lucru

Salarizare: Salariul brut lunar este de lei noi, la care se adaugă sporurile negociate.

Facilitați: mașina de serviciu, telefon mobil, computer personal.

Sanțiuni aplicate pentru nerespectarea sarcinilor de serviciu, conform rigorilor prevăzute în fișa de post

Intocmit ... Funcția:.... Semnătura

Titular... Semnătura

Data: ...

CERINȚE:

1. Precizați compartimentul de muncă din care face parte postul „șef Serviciu aprovizionare-desfacere”.
2. Precizați activitățile și atribuțiile desfășurate în acest compartiment .
3. Indicați nivelul ierarhic pe care se află acest post în cadrul unei societăți comerciale pe acțiuni.
4. Corelați activitățile principale și sarcinile titularului de postul cu responsabilitățile precizate.
5. Explicați relația dintre R.O.F. și fișa de post.

II. Completați fișa de post prezentată în lecție, ca model , pentru postul specific specializării pentru care vă formați profesional în liceu.

III. a) Precizați în ce compartimente își desfășoară activitatea următorii angajați: asistent manager, contabil, referent de specialitate, operator interviu, inspector de personal.

b) În funcție de compartimentul de muncă în care i-ați plasat pe acești angajați, precizați sarcinile pe care le pot îndeplini.

IV. Completați tabelul următor:

Secretariatul ședințe, ... Correspondența, ... documente.	Aprovizionarea fixează, caută, încheie
Desfacerea primește, asigură mărfurilor către, elaborează și	Contabilitatea înregistrează, organizează urmărește derularea

APLICAȚIE PENTRU FIRMĂ DE EXERCİȚIU



1. Pentru fiecare compartiment de muncă, lucrând pe echipe (formate în funcție de compartimentele, funcțiile și posturile pe care au fost repartizai elevii), completați documentele specifice necesare realizării activităților și atribuțiilor acestuia .

De exemplu : **Compartimentul secretariat- administrativ**

Activități și atribuții	Documente necesare
- înregistrarea și urmărirea corespondenței firmei - înregistrări în repertor - completarea agendei de lucru - coordonarea aprovizionării cu consumabile a compartimentelor firmei - clasarea și arhivarea documentelor - organizarea ședințelor - trimiterea/ primirea de mesaje prin telefon, fax, e-mail	- registrul unic de corespondență, bordrou sau condică de expediere corespondență, - repertor pentru telefoane - calendarul activității de secretariat, caietul de sarcini, planningul, scadențarul pe termene - planuri de aprovizionare cu consumabile, jurnal cumpărări - nomenclatorul documentelor arhivate, registrul de evidență a intrărilor și ieșirilor din arhivă - liste participanți, planificarea ședințelor, procese -verbale de ședință , de constatare, de predare-primire - note telefonice sau pentru faxuri

2. În vederea elaborării propriei fișe de post , pentru funcția deținută în firma de exercițiu , răspundeți la următoarele întrebări:

- a) Care sunt obiectivele individuale ale postului pe care îl dețin?
- b) Care sunt sarcinile mele ? (utilizați în acest scop tabelul 1.4. Descrierea departamentelor)
- c) Ce responsabilități trebuie să-mi asum privind îndeplinirea sarcinilor de muncă încredințate? (pentru îndeplinirea sarcinilor, angajații răspuns administrativ, material și penal)
- d) Pentru ce anume am autoritatea de a decide singur ?
- e) Ce post ocupă și cine mă înlocuiește atunci când nu sunt la firmă? Pe cine înlocuiesc eu?
- f) Cine are dreptul de a-mi fixa și controla sarcinile de muncă ? Am dreptul de a trasa sarcini de muncă altor angajați ? Cui?
- g) Cu cine cooperez pentru a-mi realiza corespunzător sarcinile de muncă?
- h) Există sarcini pe care nu am voie să le execut?
- i) Care sunt cunoștințele și competențele necesare realizării sarcinilor de muncă proprii?

3. Elaborați propria fișă de post , respectând modelul dat la subcapitolul 1.7. Documente de formalizare a structurii organizatorice a întreprinderii. Puteți propune și o altă prezentare a fișei de post .

4. Elaborați , lucrând pe grupe (stabilite pe baza posturilor deținute și a atribuțiilor compartimentelor) , regulamentul de organizare și funcționare al firmei de exercițiu, respectând conținutul celor cinci capitole și anume: - caracteristicile tipologice ale firmei, - sistemul de management al firmei, managementul de nivel superior, managementul de nivel mediu și inferior, dispoziții finale.

5. Redactați , lucrând pe compartimente, un proiect de Regulament de ordine interioară pentru firma de exercițiu , dezvoltând următoarele capitole : - drepturi ale angajaților, - obligații ale angajaților, - recompense acordate personalului, - sancțiuni aplicate salariaților, - dispoziții finale (cine aprobă , cine răspunde de aplicarea R.O.I., de la ce dată se aplică Regulamentul de ordine interioară).

6. Angajații din compartimentul de secretariat și managerii firmei vor organiza derularea unei ședințe de discutare și aprobare a Regulamentului de ordine interioară.

1.8. Determinarea relațiilor organizatorice



Relațiile organizatorice reprezintă relațiile structurale ce se stabilesc între diferitele verigi organizatorice datorită necesității unui schimb permanent de informații.

1. Din punct de vedere Juridic: formale și informale

2. După conținutul informațiilor transmise, relațiile organizatorice pot fi :

a) *relații de autoritate* care pot fi la rândul lor:

- *relații ierarhice* stabilite între compartimentele subordonate ierarhic (de exemplu, între manageri de nivel superior și compartimentele funcționale);

- *relații funcționale* - apar între compartimentele specializate, între care există autoritate funcțională, își transmit între ele instrucțiuni de lucru (de exemplu, compartimentul contabilitate transmite instrucțiuni de completare și utilizare a documentelor de evidență contabilă primară, compartimentelor care le utilizează);

- *de stat major*- apar prin delegarea de autoritate, între compartimentele de importanță majoră în economia firmei și celelalte compartimente (de exemplu, între compartimentul de marketing și celelalte compartimente ale firmei pentru a asigura calitatea cerută de clienți);

b) *relații de cooperare* nu sunt oficiale, se manifestă între compartimentele aflate pe același nivel ierarhic (de exemplu, între directorii executivi, sau numai între compartimentele funcționale);



Fig.I.18. Relații de cooperare, informale (subiective)

c) *relații de control*, se stabilesc între posturi sau compartimente cu sarcini (atribuții) de control și celelalte subdiviziuni organizatorice, pentru a verifica modul cum au fost realizate obiectivele planificate;

d) *relații de reprezentare* se stabilesc între manageri și reprezentanții organizațiilor profesionale, sindicate, alte persoane din afara firmei.

APLICAȚII

1. Contabilul-șef transmite fiecărui compartiment instrucțiuni metodologice privind elaborarea , execuția și urmărirea bugetelor, urmărirea și înregistrarea cheltuielilor în documentele justificative. Precizați ce tip de relații organizatorice se stabilesc între contabilul-șef și șefii compartimentelor operaționale.

2. În cazul în care contabilul -șef evaluează mărimea cheltuielilor realizate la nivelul fiecărui compartiment funcțional , indicați ce tip de relații organizatorice se stabilesc .

3. Dacă acest contabil-șef discută cu ceilalți șefi de compartimente, pentru a putea decide împreună ce măsuri de reducere a cheltuielilor vor aplica, precizați ce relații organizatorice se stabilesc între aceștia.

4. Realizați corelații între tipurile de relații organizatorice și exemplele specifice acestora.

Relații organizatorice	Exemple
1. ierarhice	a) între birou personal și birou marketing
2. funcționale	b) între birou marketing și toate compartimentele firmei privind reducerea reclamațiilor de la clienți
3. de cooperare	c) între birou aprovizionare și depozit
4. de stat major	d) între birou financiar și biroul desfacere privind aplicarea instrucțiunilor legate de realizarea încasărilor la timp.

APLICAȚIE PENTRU FIRMĂ DE EXERCIȚIU



1. Identificați din Regulamentul de organizare și funcționare al firmei de exercițiu relațiile organizatorice stabilite între compartimente.

2. Precizați tipul relațiilor organizatorice fixate prin propria fișă de post.

3. Angajații din fiecare compartiment vor preciza tipul relațiilor organizatorice pe care le stabilesc cu celelalte compartimente pentru realizarea atribuțiilor indicate .

Pentru fiecare activitate se va preciza tipul relațiilor organizatorice, conținutul acestora, compartimentele și posturile de muncă vizate.

a) Pentru compartimentul de marketing atribuțiile date sunt: - elaborarea catalogului firmei, promovarea activă a vânzărilor , studiul pieței, activitatea de relații publice;

b) Pentru compartimentul de secretariat , atribuțiile analizate vor fi: procesarea corespondenței, întocmirea bazei de date pentru clienți, organizarea arhivei;

c) In cazul compartimentului de aprovizionare (achiziții) , activitățile analizate vor fi : calcularea stocurilor de materiale(de mărfuri) , studierea pieței furnizorilor și selecția lor, negocierea și încheierea de contracte cu furnizorii;

d) In cazul compartimentului de desfacere (vânzări) , atribuțiile propuse sunt: procesarea comenzilor clienților, realizarea portofoliului de clienți, întocmirea de statistici de vânzare;

e) Angajații cu sarcini de muncă privind organizarea resurselor umane vor analiza realizarea atribuțiile: - selecția și angajarea personalului, salarizarea, protecția muncii salariaților ;

f) Pentru compartimentul financiar-contabil vor fi analizate atribuțiile : prelucrarea documentelor justificative, completarea registrului de casă și a jurnalului de încasări și plăți, calculul indicatorilor de eficiență pentru activitatea firmei de exercițiu.

4. Precizați pe ce nivel ierarhic al structurii organizatorice a firmei de exercițiu , se află postul pe care îl dețineți.

PLAN DE RECAPITULARE

I.Structura organizatorică:

a) definiție

b) componente:

- structura funcțională

-structura operațională

IV. Tipuri de organigrame:

-piramidale

- circulare

-ordonate de la stânga la dreapta

II. Factori de influență a tipurilor de structuri organizatorice

a.1. **tipul de producție:** - de masă

- de serie

- individuală

a.2. organizarea producției în flux

= producție de masă și serie mare

V..Descrierea activităților compartimentelor:

- secretariat

- marketing

- aprovizionare

- financiar-contabil

- resurse umane

b.) Dimensiuni firmă:

- organizație plată
- organizație puternic ierarhizată

c) Calificarea personalului:

- complexitatea sarcinilor
- experiența subordonaților
- filozofia conducerii
- capacitate/experiență manageri

d) Cadrul și statutul juridic de funcționare:

- regii autonome
- întreprinderi cooperatiste
- comercianți persoane fizice autorizate
- societăți comerciale
- întreprinderi mixte

e) Strategii de dezvoltare bazate pe:

- acumulare
- inovare

III. Tipuri de structuri organizatorice:

- ierarhice
- funcționale
- ierarhic-funcționale

După funcționalitate, structuri organizatorice :

- privat tradiționale
- sisteme birocratice
- sisteme moderne (pe divizii sau matriceale)

VI. Conținutul R.O.F.
și al fișei de post

VII. Relații organizatorice
- de autoritate: ierarhice
- funcționale
- de stat -major

- de cooperare
- de control
- de reprezentare

Evaluare

1. Utilizați următoarea organigramă pentru a răspunde la cerințele formulate mai jos:



CERINȚE:

1. a) Stabiliți tipul de structură organizatorică reprezentată.
b) Precizați avantajele acestui tip de structură organizatorică.
2 puncte
2. Dați câte două exemple de posturi și funcții de execuție .
1 punct
3. Stabiliți compartimentele funcționale din structura dată.
1 punct
4. Precizați numărul nivelelor ierarhice din această organigramă.
1 punct
5. Indicați tipul de organigramă , motivați răspunsul dat.
1 punct
6. Dați câte un exemplu pentru fiecare din următoarele tipuri de relații organizatorice: relații ierarhice, funcționale, de cooperare și relații de control.
2 puncte
7. Transformați această organigramă , într-una ordonată de la stânga la dreapta.
1 punct

NOTĂ : Se acordă un punct din oficiu.

Organizarea activității

2.1. Identificarea obiectivelor pentru diferite poziții în structura organizatorică:

- post, funcție, compartiment, agent economic

2.2. Stabilirea unui plan pentru realizarea activității:

- individual, colectiv

Competențe specifice:

C2 -

Organizează activități în funcție de obiective

2.1. Identificarea obiectivelor pentru diferite poziții din structura organizatorică



Obiectivele întreprinderii pot fi definite drept caracterizări cantitative și/sau calitative ale scopurilor urmărite de organizație.

Tipuri de obiective	Definiții	Exemple
1. Obiective fundamentale	exprimă principalele scopuri urmărite de întreprindere în ansamblul său. Se stabilesc la nivelul agentului economic.	creșterea ratei profitului în anul curent cu 15% față de anul anterior
2. Obiective derivate de gradul I (principale)	se deduc din cele fundamentale, la realizarea lor participă un număr important de angajați care desfășoară procese importante de muncă	creșterea profitului net cu 10% în anul curent față de anul anterior
3. Obiective derivate de gradul II (secundare)	se deduc din cele principale, la realizarea lor participă procese de muncă restrânse	reducerea în acest an a costurilor totale cu 5 % față de anul anterior
4. Obiective specifice	contribuie la realizarea obiectivelor derivate, ele sintetizează utilitatea unor lucrări sau acțiuni. Se stabilesc pentru fiecare compartiment de muncă.	reducerea cheltuielilor materiale cu 3% în anul curent față de anul anterior
5. Obiective individuale	concretizează obiectivele specifice se concretizează pe fiecare angajat. Se stabilesc pentru fiecare post în parte.	lucrătorul "X" va reduce consumul de materiale pe produs, menținând însă calitatea.

Tabel II.1. Tipuri de obiective stabilite în funcție de sfera de cuprindere și importanță



Stabilirea obiectivelor individuale este în general discutată ca o serie de sarcini. Prima sarcină este definirea postului, moment în care subordonații discută cu superiorul ierarhic despre conținutul postului și stabilesc importanța principalelor îndatoriri. Unii manageri consideră această etapă ca nefiind esențială, dar numeroase studii evidențiază existența unor neînțelegeri între șef și subaltern cu privire la responsabilitățile postului. Se poate ajunge la înțelegere doar prin comunicarea valorilor și a priorităților utilizate pentru proiectarea fișei de post..



În stabilirea obiectivelor este esențială colaborarea dintre manager și subordonați, deoarece practica a arătat faptul că obiectivele stabilite exclusiv de către manager nu sunt acceptate de către subaltern și invers. Scopul este stabilirea unui set de obiective care să armonizeze interesele ambelor părți și la care acestea să adere.



Managerul are responsabilitatea de a asigura acordul dintre obiectivele individuale și obiectivele organizaționale. El trebuie să se asigure că obiectivele sunt suficient de greu de atins pentru a-i motiva pe subalterni să depună eforturi pentru atingerea lor. Pe de altă parte, aceste obiective nu trebuie să pară nerealizabile subalternilor.



Fig.II.1. Logo pentru 2007- Anul european al Egalității de șanse pentru Toți

În general, stabilirea de obiective se reflectă în îmbunătățirea performanțelor, deoarece indivizii care își stabilesc singuri obiectivele au tendința de a dori să își crească nivelul performanțelor. În plus, dacă acești indivizi vor atinge obiectivele pe care și le-au stabilit, vor dori să atingă obiective ce vizează un grad mai înalt de performanță. Dacă însă nu reușesc să realizeze obiectivele, vor fi reticenți în a stabili mai fixe obiective de performanță.



Cercetătorii au arătat că nivelul performanțelor poate scădea, dacă obiectivele nu sunt precise și nu sunt percepute ca rezonabile de către subalterni.

Obiectivele trebuie redactate în așa fel încât, la expirarea termenului stabilit pentru realizarea lor, atât managerul cât și subalternul să poată verifica în ce măsură au fost obținute rezultatele dorite.

De-a lungul timpului, practicienii au întocmit următoarea **listă de reguli utile în redactarea obiectivelor**:

1. Obiectivele trebuie să fie precise și măsurabile.
2. În declararea obiectivelor trebuie inclus elementul temporal.
3. Obiectivele trebuie să fie clare și lipsite de ambiguități.
4. Obiectivele trebuie să constituie o provocare, dar să nu depășească posibilitățile subalternului.
5. Obiectivele trebuie să fie orientate spre rezultat.
6. Obiectivele trebuie să fie în acord cu obiectivele și politicile organizației.
7. Lista trebuie să cuprindă cel mult cinci obiective, ordonate în funcție de prioritate.

Domeniile pentru care o organizație trebuie să stabilească obiective sunt:

Domeniul	Cerințe	Exemple de obiective
Poziționare pe piață	trebuie stabilite obiective care să măsoare rezultatele în raport cu cele ale competitorilor	creșterea portofoliului de clienți cu 10% în următorul an.
Inovație folosită pentru îmbunătățirea calității	trebuie stabilite obiective de îmbunătățire a produselor și serviciilor din oferta actuală și de dezvoltare de noi produse	crearea de vehicule care să emane noxe la nivelul normelor Europene de protejare a mediului.
Productivitate	trebuie determinate standarde de productivitate	creșterea cu 5 % a producției anuale în condițiile reducerii costurilor cu 2 %.
Resurse materiale și financiare	trebuie stabilite obiective specifice pentru utilizarea rațională a resurselor materiale și a capitalului	reducerea cu 25% a datoriei pe termen lung sau identificarea de surse avantajoase de aprovizionare cu materii prime și materiale
Profitabilitate	trebuie stabilit pragul minim de rentabilitate	o firmă poate să își propună creșterea cu 15% a ratei rentabilității comerciale anuale.

Domeniul	Cerințe	Exemple de obiective
Performanțele și dezvoltarea managerială	trebuie stabilite obiective de dezvoltare a potențialului managerial la nivelul firmei	implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor și a unui plan de formare și perfecționare profesională în diverse domenii ale managementului
Performanțele și atitudinea muncitorilor	trebuie stabilite obiective privind performanțele și atitudinea angajaților care nu au funcții de conducere	reducerea fluctuației personalului și a absenteismului
Responsabilitate publică socială	să determine gradul în care organizațiile vor să se implice în activități de servire a intereselor comunității în care activează.	activități de protecție a mediului, de sponsorizare a unor programe

APLICAȚII

1. O întreprindere își propune pentru acest an realizarea următorului sistem de obiective:

- **obiectiv fundamental:** creșterea profitului cu cel puțin 12% față de realizările anului precedent;

- **alte obiective:**

- creșterea cifrei de afaceri cu minim 15%;
- creșterea productivității muncii cu minim 11 %;
- creșterea volumului producției de servicii cu aproximativ 15 %;
- economistul " Y" va realiza o analiză a comportamentului clienților, pentru a crește cota de piață.

Cerințe : a) Stabiliți tipul obiectivelor a, b, c,d.

b) Precizați la nivelul cui se stabilesc aceste obiective .

c) Indicați compartimentele implicate în realizarea acestor obiective.

d) Arătați din ce compartiment face parte economistul " Y". Precizați pe ce nivel ierarhic se află acest compartiment . Indicați din ce se derivă obiectivul "d".

2. Descoperiți obiectivele de care depinde supraviețuirea organizației , descrise de P. F. Drucker în textul următor:

"O afacere trebuie să fie în primul rând capabilă să creeze un consumator [.....]. Afacerile trebuie să fie capabile să inoveze, pentru a nu fi depășite de

competitori [.....]. Toate afacerile depind de cei trei factori de producție (muncă, resurse materiale și capital) [.....]. Resursele trebuie să fie angajate într-un mod productiv și productivitatea lor trebuie să crească pentru a asigura supraviețuirea afacerii [.....]. Afacerile există în societate și trebuie să își asume responsabilitatea pentru impactul pe care îl au, [.....]. În cele din urmă, nevoia de profit, fără de care nici un obiectiv nu ar putea fi atins, deoarece toate presupun efort, deci costuri, și nu pot fi finanțate decât din profit."

3. Stabiliți o listă de cinci obiective, ordonate în funcție de prioritate, pentru o întreprindere de prestări servicii.

APLICAȚIE PENTRU FIRMĂ DE EXERCİȚIU



1. Managerii de nivel superior vor stabili obiectivele fundamentale (strategice) ale firmei pentru următorii cinci ani.

2. Managerii de nivel mediu (șefii de compartimente funcționale sau operaționale) vor stabili obiectivele derivate de gradul II (secundare) privind activitatea întreprinderii pentru anul următor. Acești manageri vor colabora cu managerii de nivel superior.

3. Angajații din fiecare compartiment vor stabili obiectivele specifice pentru anul următor, pe baza obiectivelor secundare comunicate de șefii lor de compartiment.

4. Fiecare elev își va identifica din fișa proprie de post, obiectivele individuale și va explica în ce măsură acestea detaliază obiectivele specifice ale compartimentului din care face parte postul.

5. Realizați un centralizator al obiectivelor formulate pentru firma de exercițiu.

6. Indicați ce modificări ar putea suferi structura organizatorică prezentă, în funcție de obiectivele propuse a fi realizate în anul următor.

2.2. Conceptul de planificare



Planificarea este un proces prin care organizațiile încearcă să anticipeze schimbările și să se adapteze în așa fel încât să asigure atingerea obiectivelor organizaționale.



Planificarea reprezintă cea mai importantă sarcină a managerilor.



Planificarea este o activitate orientată spre viitor și presupune procesul de stabilire a obiectivelor și a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective.

Managerii decid prin planificare *ce trebuie făcut, când trebuie făcut, cum trebuie făcut și cine trebuie să facă*.

Planificarea ar trebui să existe la toate nivelele manageriale: de la managerii de producție care trebuie să stabilească fluxurile de muncă în mod eficient și până la managerii de marketing care trebuie să stabilească în mod eficient canalele de distribuție sau managerii serviciilor administrative, care trebuie să stabilească tipurile de documente și fluxurile informaționale.

Fiecare manager stabilește obiective și descrie ce trebuie făcut pentru ca acestea să fie atinse, iar responsabilitatea de a planifica depinde de funcția exactă pe care managerul o ocupă și de caracterul și obiectivele organizației în care acesta lucrează.



Fig. II.2. Elaborare planuri de acțiune



Planurile de acțiune sunt rezultatul procesului de luare de decizii.



Planificarea presupune luarea de decizii cu privire la:

- Ce trebuie făcut?
- În ce ordine și când trebuie făcut?
- Unde trebuie făcut?
- De către cine trebuie făcut?
- Cum trebuie făcut?
- Cu ce resurse trebuie făcut?



Planificarea eficientă este esențială pentru succesul financiar al organizației.

Dacă o organizație nu are planuri, va fi obligată să facă față evenimentelor zilnice pe măsură ce acestea apar, **ceea ce mărește numărul de riscuri la care este supusă activitatea sa și creșterea probabilității de a acumula pierderi**. Pe de altă parte, **în condițiile existenței planurilor**, managerii au posibilitatea de a **se concentra asupra obiectivelor urmărite și asupra acțiunilor ce vor fi întreprinse pentru atingerea acestor obiective**. Astfel, prin urmărirea realizării unor obiective planificate, **munca individuală și de grup din cadrul unei organizații poate fi condusă în mod eficient**, ceea ce permite o folosire rațională a resurselor de care dispune întreprinderea la un moment dat..



Fig.II.3 Coordonarea activității angajaților pentru realizarea obiectivelor planificate

APLICAȚII**I. Înconjurați litera corespunzătoare răspunsului corect**

1. Planificarea este:

- a) o sarcină minoră a managerilor;
- b) o activitate orientată spre trecut
- c) un process care anticipează schimbările
- d) o activitate desfășurată doar la nivel de management superior.

2. Managerii de marketing implicați în planificare trebuie să stabilească:

- a) fluxurile de muncă în mod eficient
- b) în mod eficient canalele de distribuție
- c) tipurile de documente și fluxurile informaționale
- d) decizii de alocare rațională a reusurselor umane

3. Responsabilitățile managerilor care realizează planificarea depind de :

- a) caracterul și obiectivele organizației
- b) experiența de muncă a acestuia
- c) studiile de specializare managerială pe care le-a urmat
- d) obiectivele fundamentale ale organizației.

4. Planificarea răspunde la întrebarea:

- a) Unde a fost realizat?
- b) Cum a trebuit să fie făcut?
- c) Cum a fost făcut?
- d) Cu ce resurse trebuie făcut?

II. Formulați răspunsuri la întrebările pe care și le adresează managerii când decid în legătură cu planificarea numărului optim de personal din întreprindere: ce trebuie făcut, când trebuie făcut, cum trebuie făcut și cine trebuie să o facă.

III. Explicați de ce în economia de piață actuală , este necesar ca managerii să treacă de la utilizarea principiului "văzând și făcând" la principiul managementului previzional "anticipând și preîntâmpinând ".

APLICAȚIE PENTRU FIRMĂ DE EXERCİȚIU

1. Pentru stabilirea misiunii firmei de exercițiu stabiliți :

- partenerii de afaceri cu aceleași interese (stakeholders), precizând cine sunt, ce așteptări au, ce satisfacții doresc;
- utilitatea și rațiunea înființării și existenței firmei ;
- performanțele așteptate .

2. Plecând de la următoarele exemple, formulați misiunea firmei voastre de exercițiu.

a) Misiunea firmei noastre este aceea de a prezenta cu maximum de fidelitate și de profesionalism calitățile produselor din ofertă, împreună cu toate activitățile conexe care susțin prezența mărcii pe piața din România, precum și aceea de a răspunde oricăror solicitări venite din partea clienților noștri prin intermediul unei echipe dinamice, profesioniste și dedicate atributelor mărcii.

b) Misiunea noastră este de a oferi partenerilor noștri alternativa schimbării în contextul unui mediu dinamic și din ce în ce mai competitiv.

3. În vederea formulării viziunii firmei de exercițiu precizați:

- obiectul de activitate și oferta firmei ;
- satisfacțiile asigurate partenerilor de afaceri prin colaborarea cu aceștia ;
- principii care pot sta la baza relațiilor de afaceri derulate;
- unde se dorește să ajungă firma în viitor.

4. Plecând de la următoarele exemple și de la răspunsul dat la aplicația 3 , formulați viziunea firmei voastre de exercițiu.

Exemple :

a) "Viziunea de a anticipa evoluția mediului de afaceri pe termen lung, orientarea către schimbare și adaptarea la noile tendințe, garantează succesul partenerilor noștri."

b) Viziunea firmei noastre este să dea oamenilor servicii de calitate - în orice moment, în orice loc și pentru orice echipament de calcul. F.E. Service Computer S. R.L. se străduiește să producă soft și servicii inovatoare care satisfac nevoile în creștere ale clienților noștri. În același timp înțelegem că succesul pe termen lung presupune mai mult decât să facem produse bune și anume colaborarea cu partenerii noștri respectând principiul "doar împreună vom reuși".

5. Corelați misiunea și viziunea firmei cu obiectivele fundamentale stabilite anterior pentru firma de exercițiu.

6. În funcție de misiunea, viziunea și obiectivele fundamentale stabilite , propuneți strategii de dezvoltare pentru firma de exercițiu. Motivați răspunsul dat.

2.3. Tipuri de planificare



Planificarea reprezintă principalul instrument pe care managerii îl au la îndemână în încercarea lor de a adapta întreprinderea la schimbările mediului său exterior.

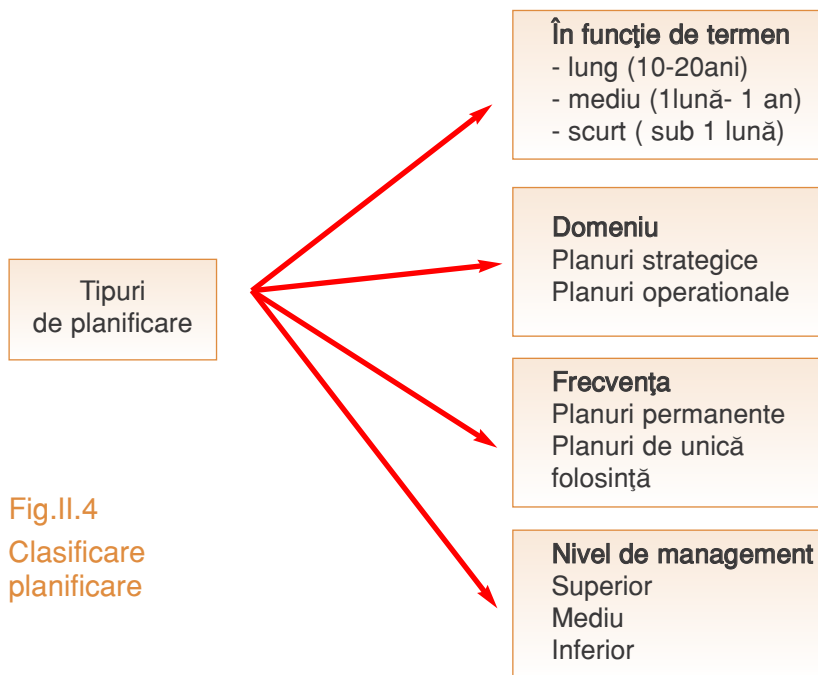


Fig.II.4

Clasificare
planificare

1. Clasificarea planurilor în funcție de domeniul de acțiune

a) **Planurile strategice.** Acestea influențează ansamblul întregii organizații, sunt elaborate de obicei pe termen lung de managerii de nivel superior.



Planurile strategice descriu misiunea și scopul organizației și decid care trebuie să fie obiectivele organizaționale.

Procesul planificării începe cu **formularea misiunii**, care stabilește direcția și premisele planificării firmei. *Declararea misiunii* reprezintă viziunea pe termen lung asupra a ceea ce încearcă organizația să devină, asupra segmentului de piață vizat și asupra nevoilor clienților pe care încearcă să le satisfacă.

Sunt determinate apoi obiective strategice ale companiei și este creată baza pentru planurile operaționale .



Planurile strategice sunt întotdeauna planuri colective.

b) **Planurile operaționale** acoperă un domeniu mai restrâns, fiind orientate spre activitățile zilnice sau lunare ce trebuie efectuate pentru îndeplinirea planurilor strategice. Planurile operaționale alocă resurse și programează activitățile.

Tabel II.3.
Tipuri de
planuri
operaționale

Tipuri de planuri operaționale	Conținut
Planuri de marketing	eficientizarea vânzării și distribuirii produselor și serviciilor
Plan de producție și aprovizionare	asigurarea facilităților, metodelor și echipamentelor necesare pentru ca produsul destinat vânzării să fie realizat.
Plan financiar	administrarea fondurilor de care o firmă dispune pentru implementarea planurilor strategice
Planuri de personal	recrutarea, selecția, integrarea și instruirea resurselor umane de care are nevoie organizația.

2. Tipuri de planificări în funcție de frecvența elaborării lor

a) **Planurile de unică folosință** sunt create pentru a rezolva o problemă care este puțin probabil că va mai apărea în viitor

Tabel II.4.
Planuri de
unică
folosință

Programele	Descriu succesiunea și intercondiționarea acțiunilor ce trebuie desfășurate în vederea realizării planurilor. Au un orizont de timp redus (decadă, săptămână, zi, schimb, oră). Ele detaliază lucrările ce urmează a se realiza , succesiunea acțiunilor în timp. Pot fi programe individuale sau colective.
Proiectele	Pot fi percepute ca o serie de activități , conducând la un obiectiv clar definit (activitățile repetitive nu sunt considerate proiecte). Exemple de proiecte: furnizarea unui nou serviciu , dotarea cu tehnică nouă a unui compartiment, organizarea unui târg expozițional,etc. Uneori proiectul poate face parte dintr-un plan strategic. Proiectele pot fi individuale (participarea la un curs profesional derulat în străinătate, folosind o bursă europeană) dar și colective , derulate de o echipă de proiect formată în cadrul structurii matriceale.
Bugetele	Cele mai multe programe și proiecte se dezvoltă și sunt controlate pe baza unui buget, care reprezintă un plan de alocare a unor resurse financiare unor unități sau activități organizaționale. Deasemenea și bugetele pot fi individuale sau colective.

b) **Planurile permanente** sunt create pentru conducerea unor activități care apar în mod regulat. Datorită faptului că situații similare sunt rezolvate într-un mod predeterminat, managerii economisesc timp și energie în procesul de luare a deciziilor.

Politicile	Politicile sunt definite de managerii de pe nivele ierarhice superioare. Politicile orientează deciziile managerilor și permit implementarea planurilor strategice și la nivel ierarhic inferior. Exemple: politicile de marketing privind producția, prețul, distribuția și promovarea produselor și serviciilor. Politicile sunt doar colective.
Procedurile standard	Procedurile descriu cu precizie acțiunile ce trebuie întreprinse în situații specifice. Reprezintă modul în care politicile sunt implementate în mod frecvent. Procedurile standard reprezintă instrucțiuni detaliate menite să îl orienteze pe angajatul care trebuie să îndeplinească o sarcină . Procedurile standard precizează modul în care un angajat care îndeplinește o anumită funcție, trebuie să acționeze în situații tipice.
Regulile	Regulile orientează acțiunile angajaților care trebuie să îndeplinească anumite sarcini, ei pot doar aplica sau nu regulile respective. Pot fi și reguli individuale, aplicabile pentru un loc de muncă dacă acesta se deosebește de celelalte, prin dotare și condiții de muncă speciale, dar de obicei sunt colective .

APLICAȚII

1. În calitate de manager al unui compartiment funcțional trebuie să elaborați un proiect simplu, cu tema : "Instruirea subordonaților în domeniul gestionării bazelor de date" , folosind programul specializat ACCES:

a) formulați obiective specifice, măsurabile, realiste, orientate spre obținerea de rezultate ;

a) enumerați principalele resurse de care aveți nevoie;

b) enumerați principalele activități ale proiectului;

c) ordonați logic activitățile ;

d) fixați termene;

e) numiți responsabili care să monitorizeze .

f) redactați planul de acțiune , completând tabelul:

Obiective	Resurse	Activități principale	Termene	Responsabili

2. Elaborați și o a doua variantă a acestui plan de acțiune formulând opțiuni alternative.

3. Examinați alternativele prin prisma necesității de a reduce consumul de resurse alocate pentru aplicarea în practică a planului de acțiune, și alegeți o singură variantă.

4. Redactați un plan de acțiune privind participarea firmei de exercițiu la un târg local/ național al firmelor de exercițiu.

Plan de acțiune

- listă de activități -

Activitate	Responsabilitate	Termen	Observații

2.4. Etapele planificării

Planificarea poate fi privită ca un număr de etape care se succed într-o anumită ordine putând fi adaptați la toate activitățile de planificare de pe toate nivelele ierarhice.

Etape	Conținut
1. Stabilirea scopurilor și obiectivelor	Formularea scopurilor și a obiectivelor, fără de care organizația poate eșua în încercarea de a-și stabili prioritățile viitoare și de a aloca rațional resursele .
2. Definirea situației prezente	Conducerea stabilește poziția competitivă a firmei în raport cu concurenții ei. În acest scop identifică punctele slabe și forte ale organizației și a resursele ce pot fi utilizate pentru atingerea scopurilor.
3.Stabilirea de premise privind condițiile viitoare	Managerii evaluează mediul intern și pe cel extern pentru a identifica amenințările și oportunitățile care pot influența pozitiv sau negativ activitatea viitoare a firmei.
4.Crearea de alternative și stabilirea direcției	Managerii formulează mai multe alternative strategice de acțiune, apoi fiecare alternativă va fi evaluată cu atenție din punctul de vedere al criteriilor decizionale luate în considerare, pentru a se alege alternativa eficientă.

II.6.Etapele planificării

Etape	Conținut
5. Implementarea planurilor și evaluarea rezultatelor	Prin aplicarea planurilor de acțiune se realizează legătura dintre cele două funcții ale managementului : previziune și control-evaluare.

APLICAȚII

1. Completați următoarele afirmații :

- Managerii pentru a preveni eșecul în alocarea rațională a resurselor.
- Managerii pentru a identifica amenințările și oportunitățile mediului.
- Managerii pentru a realiza corelația dintre planificare și control-evaluare.
- Managerii pentru a identifica punctele forte și slabe ale organizației față de competitorii ei.

2. Realizați corelații între etapele planificării și conținutul acestora:

Etape planificării	Conținut
1. Stabilirea scopurilor și obiectivelor	a) identifică resursele ce pot fi utilizate pentru atingerea scopurilor
2. Definirea situației prezente	b) formulează variante decizionale, pentru a găsi una optimă
3. Stabilirea de premise privind condițiile viitoare	c) eșuează în încercarea de a-și stabili prioritățile viitoare
4. Crearea de alternative și stabilirea direcției	d) aplică decizii de planificare
5. Implementarea planurilor și evaluarea rezultatelor	e) identifică amenințările și oportunitățile din mediu
	f) realizează legătura dintre: planificare și control

2.5. Instrumente de planificare

1. Planificarea evenimentelor cheie

Este una din cele mai simple forme de plan, constă dintr-o listă de evenimente cheie și data (sau chiar ora) când este planificat să aibă loc fiecare eveniment.

Un eveniment este o acțiune sau o activitate planificată să aibă loc într-un anumit moment.

Evenimentele "cheie" sunt cele mai importante din plan, celelalte, mai puțin importante, se adună în jurul lor.

Planificarea prin evenimente cheie se utilizează în două situații: - **specificarea cadrului general al unui proiect**, încât cei implicați în proiect să-și poată pregăti planurile detaliate, ce trebuie să corespundă evenimentelor cheie;

- **identificarea datelor țintă dintr-un proiect mai amplu**, pe care le respectă departamentul implicat în rezolvarea unei singure părți a proiectului.

Desclerea activităților și atribuțiilor îndeplinite la nivelul compartimentelor existente în majoritatea organizațiilor:

F.E. Decora S.R.L. Planul evenimentelor cheie Inagurarea firmei de exercițiu		
Varianta	Data	Pregătit de :
A	15 decembrie 200...	VA
Data	Evenimente cheie	Alte evenimente
5 decembrie	Se ține ședința planificată pentru constituirea echipei de lucru și fixarea sarcinilor	Se primesc rapoarte asupra activității departamentelor realizate pe trimestrul al-III-lea al anului calendaristic Se elaborează planuri detaliate pe fiecare profesor privind implicarea în realizarea acestui proiect
8 decembrie	Se prezintă planul propus pentru ceremonia de inagurare profesorului coordinator al firmei de exercițiu	Se actualizează planul cu propunerile profesorului, aprobate și de elevi Se distribuie în cadrul organizației planul aprobat al ceremoniei

Fig. II.5.
Planul
evenimentelor
cheie pentru
inagurarea
firmei de
exercițiu

10 decembrie	Se primesc și apoi se distribuie materialele promoționale	Se primesc materialele publici- tare realizate de referenții de marketing Se confirmă lista invitaților Se convine asupra invitaților din presă Se redactează și se trimit invitațiile
11 decembrie	Se organi- zează o vizualizare a prezentărilor POWER POINT	Se propun rectificări ale prezentărilor de către elevi și profesor Se stabilește cine va conduce prezentarea Se fixează ordinea prezentărilor.
14 decembrie	ședință de planificare urmată de repetiția finală	Se fixează lista finală de invitați prezenți. Se asigură și se verifică amenajarea sălii și funcționarea aparaturii necesare Se revăd prezentările firmelor în ordinea fixată, se cronome- trează
15 decembrie	Inagurarea oficială a firmelor de exercițiu	Asigurarea primirii invitaților Asigurarea protocolului Distribuirea materialelor publici- tare Derularea prezentărilor

Acest plan al evenimentelor cheie, dat ca exemplu, este un plan colectiv, dar pot fi realizate și planuri individuale (de exemplu, informaticianul firmei fixează un plan de realizare a site-ului firmei).

2. Planificarea etapelor succesive

Planificarea etapelor succesive este des utilizată atunci când este necesară raportarea activității la date prestabilite.

Acest tip de planificare reprezintă o listă de date la intervale de timp fixe (săptămânal, lunar, etc.) menționând activitățile principale sau alte activități care trebuie să se desfășoare între aceste date. și aceste planuri pot fi individuale sau colective.

Momentul de referință	Planul etapelor succesive	
	Activități principale	Alte activități
30 noiembrie	Se vor obține toate documentele de înființare/ preluare a firmei de exercițiu	Vor fi selectați managerii. Vor fi selectați și repartizați pe compartimente angajații
31 decembrie	Se va realiza inaugurarea oficială a firmelor de exercițiu înființate la nivel de liceu	Vor fi pregătite prezentări ale firmelor de exercițiu în Power Point Va fi amenajată sala pentru prezentarea firmelor Vor fi lansate invitații către participanți

Fig.II.6.
Exemplu pentru planificarea etapelor succesive

3. Planificarea prin diagrame cu bare (de tip Gantt)

Diagrama cu bare este probabil cel mai utilizat instrument de planificare . Activitățile ce urmează a fi realizate sunt reprezentate printr-o bară , pe o scală de timp, lungimea barei fiind egală cu durata activității. Se poate vizualiza planificarea imediat.

Planificarea de tip Gantt poate fi utilizată pentru orice tip de proiect., individual sau colectiv.

Proiect amenajare laborator firme de exercițiu	Varianta A									
	Data finalizării: 30octombrie 2008 Ziua de începere a activității: 15 septembrie									
Durata Activitatea	15	16	17	18	19	20	21	22	23	34
1. prospectarea pieței furnizorilor de mobilier și echipamente birotice	-	-	-	-						
2. selecția furnizorilor				-	-	-				
3. lansarea comenzii pentru mobilier					-	-	-			

Fig.II.7.
Exemplu pentru planificarea diagrame cu bare (de tip Gantt)

4. obținerea facturii proforma pentru plata prin bancă a echipamentului birotic						-				
5. plata mărfurilor						-	-	-		
6. livrarea și recepția mărfurilor primite de la furnizori									-	
7. amplasarea mobilierului și aparaturii în laborator										-

APLICAȚII

1. În calitate de manager al unui compartiment funcțional trebuie să elaborați un proiect simplu, cu tema : "Instruirea subordonaților în domeniul gestionării bazelor de date" , folosind programul specializat ACCES. În acest scop folosiți planificarea etapelor succesive.

Momentul de referință (sfârșit de lună)	Planul etapelor succesive	
	Activități principale	Alte activități

2. Redactați pe baza planului de acțiune elaborat anterior , privind participarea firmei de exercițiu la un târg local/ național al firmelor de exercițiu, un plan prin evenimente cheie și un plan bazat pe diagrama cu bare (tip Gantt).

Folosiți exemplele prezentate în lecție.

3. Realizați un plan al acțiunilor publicitare anuale folosind ca instrumente de planificare diagrama cu bare.

4. Analizați și completați următorul plan individual de dezvoltare a carierei profesionale proprii:

a) vreau următoarele lucruri de la cariera mea.....

b) următoarele două funcții pe care le voi avea sunt:

- prima funcție.....

- a doua funcție

c) pentru a putea obține prima funcție , trebuie să câștig experiență în :
.....

d) Pentru obținerea acestei funcții trebuie să cultiv relații mai bune cu următoarele persoane:

e) Pentru a concura cu succes în vederea obținerii acestei funcții trebuie să-mi dezvolt următoarele aptitudini și competențe:

f) Pentru a concura cu succes în vederea obținerii acestei funcții trebuie să îmi dezvolt cunoștințele în următoarele domenii

2.6. Analizarea resurselor necesare activității

Unul dintre instrumentele folosite de manageri pentru a identifica punctele forte și slabe ale organizației îl reprezintă analiza resurselor interne.

Analiza resurselor interne

FACTORUL	Puncte forte în raport cu competitorii				
	SLAB	PUTERNIC			
Personal					
Sprejîn managerial	1	2	3	4	5
Sprejîn de marketing	1	2	3	4	5
Sprejîn tehnic/operasional	1	2	3	4	5
Mix-ul de produs					
Diferențiere	1	2	3	4	5
Preț	1	2	3	4	5
Calitate	1	2	3	4	5
Distribuție	1	2	3	4	5
Operații					
Dimensiuni	1	2	3	4	5
Eficiență	1	2	3	4	5
Vechimea instalațiilor și echipamentului	1	2	3	4	5
Finante					
Lichidități	1	2	3	4	5
Acoperirea datoriei	1	2	3	4	5
Structura capitalului	1	2	3	4	5
Baza materială	1	2	3	4	5
Accesul la capital	1	2	3	4	5
Costul materiei prime	1	2	3	4	5
Imateriale					
Reputația	1	2	3	4	5
Responsabilitatea socială	1	2	3	4	5
Vulnerabilitatea	1	2	3	4	5
Protecția brevetelor	1	2	3	4	5
Cercetare și dezvoltare	1	2	3	4	5

Fig. II.8
Analiza
resurselor
interne

În analiza resurselor interne, C.W.Hofer și D.Schendel sugerează parcurgerea a patru faze:

1. Crearea unui portofoliu de resurselor și fixarea competențelor principale ale unei organizații în următoarele domenii: financiar; organizațional și uman; tehnologic.
2. Determinarea caracteristicilor esențiale pentru ca produsul să aibă succes și a segmentelor de piață pe care organizația le vizează.
3. Compararea profilului resurselor cu cerințele de a fi competitive în vederea determinării principalelor puncte forte ale organizației pe care poate să se bazeze o strategie și a principalelor puncte slabe care trebuie depășite.
4. Compararea propriilor puncte forte și slabe cu cele ale concurenților în vederea identificării resurselor și abilităților care ar putea ajuta la obținerea unui avantajului competitiv.

După încheierea analizei mediului extern și a resurselor interne, este posibilă identificarea concordanței sau neconcordanței dintre oportunități / amenințări și puncte forte / slabe. Compararea analizelor internă și externă le permite managerilor să previzioneze rezultatele strategiei aplicate în prezent sau ale strategiei viitoare. Dacă între performanțele anticipate prin planurile strategice și obiectivele organizaționale apar nepotriviri, conducerea organizației va înțelege necesitatea introducerii schimbării strategice.



Fig. II.9 Analiza resurselor interne ale organizației

APLICAȚII

1. Explicați cum influențează concurența de pe piață, resursele asigurate de către o întreprindere în așa fel încât să fie profitabile:

a) Concurența dintre firmele dintr-o industrie se manifestă de obicei în termenii prețului, calității sau serviciilor;

b) Concurența cu produsele similare sau de substituție stabilește limite pentru prețuri și profit;

c) Puterea de negociere cu clienții și furnizorii - marii cumpărători au putere de negociere mai mare ceea ce le permite să obțină prețuri de achiziție mai reduse, în timp ce marii furnizori au puterea de a crește costurile sau de a scădea calitatea în urma negocierii;

d) Apariția de noi competitori scade vânzările firmelor existente și/sau crește costurile.

2. **Punctele slabe** reprezintă incapacitatea organizației de a furniza

suficiente resurse pentru a fructifica oportunitățile și a se feri de amenințările care apar pe piață la un moment dat. Propuneți măsuri de reducere a punctelor slabe ale întreprinderii privind achiziția de resurse.

3. Identificați punctele forte ale asigurării cu resurse ale unui hotel, amplasat în zona Nordul Moldovei.

4. Precizați din ce este alcătuit portofoliul de resurse al firmei de exercițiu din care faceți parte.

5. Identificați punctele forte și slabe ale firmei de exercițiu din care faceți parte și comparați-le cu cele ale unei firme concurente. Arătați în ce constă avantajul vostru competitiv.

6. Pentru instituția de învățământ din care faceți parte completați următorul tabel realizat pe baza analizei S.W.O.T. (strengths, weaknesses, opportunities and threats) a resurselor acesteia.

Puncte forte (strengths)	Puncte slabe (weaknesses)
Oportunități (opportunities)	Amenințări (threats)

PLAN DE RECAPITULARE

1. Identificarea obiectivelor pentru diferite poziții din structura organizatorică: - definiție obiective - tipuri de obiective - stabilirea obiectivelor individuale prin definirea posturilor - reguli de redactare a obiectivelor - domenii în care organizația își	stabilește obiective 2. Concept planificare: - definire - necesitate 3. Tipuri de planificare: - după termen: lung, mediu, scurt - după domeniu: planificare strategică (misiunea întreprinderii) și operațional (plan de marketing, plan de producție și
---	--

aprovizionare, plan financiar, plan de personal) - după frecvență : permanente (politici, proceduri standard, reguli) și de unică folosință (programe, proiecte, bugete) - după nivel management: superior, mediu, inferior 4. Etapele planificării: - Stabilirea scopurilor și obiectivelor - Definirea situației prezente - Stabilirea de premise privind condițiile viitoare - Crearea de alternative și stabilirea direcției	- Implementarea planurilor și evaluarea rezultatelor 5. Instrumente de planificare - planificarea evenimentelor cheie - planificarea etapelor succesive - planificarea prin diagrame cu bare (de tip Gantt) 6..Analizarea resurselor necesare activității: - formular analiză internă a resurselor - etape stabilite de C.W.Hofer și D.Schender în analiza internă a resurselor
---	---

EVALUARE

Descrierea activităților și atribuțiilor îndeplinite la nivelul compartimentelor existente în majoritatea organizațiilor:

1. O întreprindere își propune pentru acest an realizarea următorului sistem de obiective:

- **obiectiv fundamental** : reducerea cheltuielilor totale cu cel puțin 12% față de realizările anului precedent;

- **alte obiective**:

- reducerea cheltuielilor materiale cu minim 10%;
- reducerea cheltuielilor de aprovizionare cu minim 8 %;
- reducerea cheltuielilor materiale pe unitatea de produs cu 5 %;
- economistul " Y" va realiza o analiză a pieței furnizorilor , pentru a selecta noi furnizori , care oferă condiții mai avantajoase de aprovizionare..

Cerințe : a) Stabiliți tipul obiectivelor a, b, c,d.

b) Precizați la nivelul cui se stabilesc aceste obiective .

c) Indicați compartimentele implicate în

realizarea acestor obiective.

3 puncte

2. Pentru implementarea planificării prin proiecte stabiliți tipul de structură organizatorică utilizat. Motivați răspunsul.

2 puncte

3. Realizați un plan colectiv privind stabilirea necesarului de personal al unei întreprinderi. Ca atribuții pentru realizarea acestei activități sunt:calculul necesar de personal, normarea muncii, dimensionarea echipelor de lucru, analiza și descrierea de posturi, elaborarea fișelor de post, proiectarea structurii organizatorice și repartizarea posturilor în cadrul ei , elaborarea R.O.F. În acest scop folosiți planificarea prin etape succesive.

3 puncte

4. Elaborați un plan individual privind îndeplinirea unei sarcini de muncă definitorii pentru specializarea pentru care vă formați. Folosiți în acest scop un grafic de tip Gantt.

1 punct

NOTĂ: Se acordă un punct din oficiu.

Evaluarea rezultatelor activității

- 3.1. Alegerea modalitatilor de evaluare Feed-back:
- autoevaluarea,
 - evaluarea internă (la nivel de unitate operativă de execuție),
 - evaluare externă
- 3.2. Utilizarea instrumentelor de evaluare:
- fise de autoevaluare,
 - fise de evaluare cu indicatori de calitate specifici
- 3.3. Descrierea rezultatelor evaluării: raport de activitate
- 3.4. Propune măsuri de îmbunătățire a activității: legate de organizare, resurse

Competențe specifice:

C3

- Evaluează rezultatele obținute

III. Evaluarea rezultatelor activității

3.1. Alegerea modalităților de evaluare Feed-back

Evaluarea performanțelor obținute vizează în mod direct rezultatele obținute de angajați în urma aplicării planurilor, pentru atingerea obiectivelor propuse la nivelul organizației. Are ca scop clasificarea salariilor, dezvoltarea și restructurarea personalului, îmbunătățirea indicatorilor de calitate specifici.

Evaluarea performanței presupune aprecierea gradului în care angajații își îndeplinesc sarcinile și responsabilitățile ce revin, în raport cu postul ocupat.

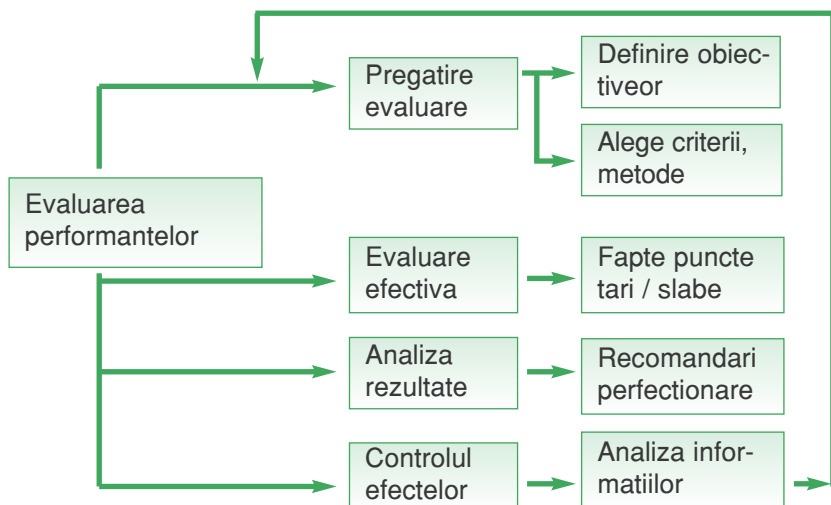


Fig.III.1.
Sistemul de evaluare a performanțelor

a) **Autoevaluarea**, această metodă are arie de aplicare limitată , putând fi aplicată doar în anumite situații. Este un instrument de autodepășire , de dezvoltare profesională, prin care salariații își depistează punctele forte și slabe, găsind singuri metodele de îmbunătățire. **Ei aplică aceste metode pentru a-și corecta punctele slabe și pentru a-și potența punctele forte.** Autoevaluarea se aplică fie de un **salariat care lucrează izolat sau care are o meserie unică**, fie în cazul **aplicării la nivelul firmei a managementului participativ**, când fișa de evaluare este mai întâi completată de salariat care se autoevaluează, apoi aceeași fișă este completată de șeful ierarhic direct, urmând ca stabilirea calificativului final acordat anagajatului, în baza acestei fișe să se facă de membrii Consiliul de administrație.

În acelaș timp, **metoda permite autoeducarea salariaților**, implicarea lor activă în procesul îmbunătățirii performanțelor **sau pentru a-și evalua potențialul în vederea ocupării unui post ierarhic superior**, pentru a promova și pentru a-și dezvolta astfel cariera profesională.



Fig.III.2. Un posibil efect al autoevaluării

b) **Evaluarea internă**, exercitarea sa cu ajutorul comunicării , al feedback-ului, depinde în mare măsură de informația cantitativă și calitativă culeasă, prelucrată și utilizată. Surse de informație pot fi : cheltuielile bugetare, rezultatele producției, statistici de personal, prognozele , observarea evenimentelor din firmă, formularea de întrebări încât să se obțină un feedback direct asupra aspectelor evaluate, etc..

Elemente specifice evaluării interne:

- identificarea **misiunii și viziunii** organizației

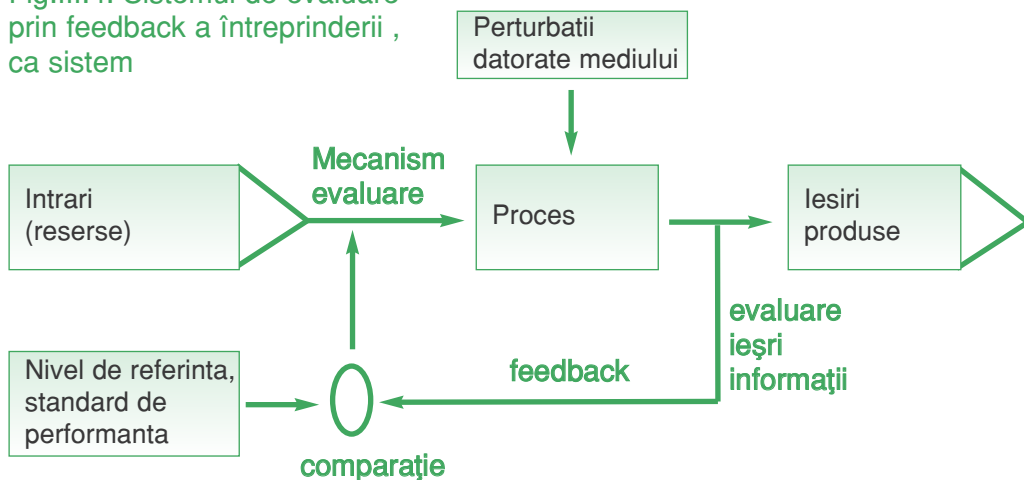
- analiza **obiectivelor specifice** ale compartimentelor, care contribuie la realizarea **obiectivelor derivate** din scopul fundamental al organizației și a **obiectivelor individuale** ale angajaților;
- fixarea dimensiunilor **progresului făcut pentru atingerea obiectivelor planificate**;
- identificarea **standardelor de performanță** care stabilesc ce trebuie să facă un angajat și cât de bine. În general, se utilizează cinci **calificative foarte bun**, primii 2-5% din salariații evaluați privind rezultatele obținute, care depășesc standardele uzuale; **bun** dacă performanța sa se situează în limita superioară a standardului; **satisfăcător**, când performanța sa este situată la nivele minime acceptabile ale standardului; **slab**, când performanța este sub limita minimă a standardului, dar există posibilitatea îmbunătățirii performanțelor în perioada următoare; **foarte slab**, când performanța obținută de salariat prin munca depusă în perioada evaluată este cu mult sub standard.



Fig. III. 3. Evaluare internă

- **Compararea informațiilor** obținute prin evaluarea propriu-zisă **cu standardele de performanță**;
- **Analizarea și comunicarea rezultatelor**, formularea **recomandărilor** privind perfecționarea profesională, revizuirea obiectivelor, a standardelor de performanță;
- **Verificarea rezultatelor evaluării**, dacă ele au avut efectele dorite, și anume apropierea performanțelor obținute de standardele propuse.

Fig.III.4. Sistemul de evaluare prin feedback a întreprinderii , ca sistem



c) **Evaluarea externă**, poate să fie efectuată și de persoane din afara organizației . Pot fi utilizați experți pentru a evalua munca directorului sau să evalueze potențialul unei persoane. Astfel se obțin aprecieri obiective, evaluările fiind corecte, iar soluțiile privind creșterea performanței sunt profunde și pertinente. Însă acești experți externi pot să nu cunoască specificul unor elemente importante ale firmei analizate.

Evaluarea externă poate să fie făcută și de clienții întreprinderii. Opiniile și gradul de satisfacție a acestora pot fi folosite pentru evaluarea performanțelor angajaților de la compartimentul de marketing.

3.2.Utilizarea instrumentelor de evaluare

Formularul propus ca fișă de autoevaluare a salariaților le permite acestora să-și evalueze singuri anumite trăsături.

Rezultatele obținute prin autoevaluare vor fi comparate cu modele standard, specifice pentru fiecare post sau tip de activitate. Astfel ei pot să-și delimiteze punctele forte sau slabe. Totodată își identifică performanțele situate sub limita standardului sau la limita minimă , acestea, în perioada următoare trebuie îmbunătățite , altfel angajatul poate fi trecut pe o funcție inferioară , demis sau concediat. Pe baza autoevaluării angajatul își determină nevoia de formare sau perfecționare profesională , stabilind la ce cursuri de specializare profesională va trebui să participe.

Fișă de autoevaluare

Fig. III.5.

I. Personalitatea Valori negative	1	2	3	4	5	Valori pozitive
1.1. Nervozitate Irascibil, frustrat						calm, echilibrat
1.2. Agresivitate Agresivitate spontană						neagresiv
1.3. Stare de mulțumire Nemulțumit						satisfăcut de el însuși
1.4. Sociabilitate nesociabil, rezervat						sociabil , plin de viață
1.5.Capacitatea de stăpânire iritabil, ezitant						încrezător în propria capacitate
2. Creativitatea	1	2	3	4	5	
2.1. Bogăția ideilor sărac în idei , neinventiv						Cu multe idei, creativ
2.2. Capacitatea de a realiza combinații verbale vocabular sărac, taciturn						Foarte bun orator, comunicativ
2.3. Convergența gândirii divergențe în gândire, idei preconcepute						Puține divergențe în gândire
2.4. Creativitate vizuală dificultăți în creativitatea vizuală						Creativitate vizuală ridicată
2.5. Libera asociere						Fantezie vizuală , neconvenționalism

3. Raționalitatea	1	2	3	4	5	
3.1. Agresivitatea tendința de escala- dare a conflictelor						Calm, controlat
3.2. Sentimentul de culpabilitate tendința de a-și atribui greșelile altora						Just, rațional
3.3. Orientarea spre perfecțiune și precizie face lucrurile de mântuială						tendință de perfecțiune socială
3.4. Dependența față de imaginea opinii publice neconvențional, libertin						Dependență socială
3.5. Nevoia de ajutor dependent de ajutorul altora						Independent, se sprijină pe forțele proprii
4. Încrederea în sine	1	2	3	4	5	
4.1. Capacitatea de a-și exprima ideile necomunicativ						comunicativ
4.2. Capacitatea de a face observații critice incapabil să critice						formulează critici obiective și constructive
4.3. Capacitatea de a-și susține propriile opinii fără opinii personale						Își susține propriile opinii

4. Încrederea în sine	1	2	3	4	5	
4.4. Capacitatea de a impune exigență neexigent						exigent
4.5. Capacitatea de a se detașa de punctele slabe puncte slabe vizibile						Nu este cunoscut prin punctele sale slabe vizibile
4.6. Siguranța comportamentului nesiguranță						Siguranță

3.3.Fișe de evaluare cu indicatori de calitate specifici

Indicatorii de calitate specifici la nivelul întreprinderii care determină eficiența economică a activității acesteia sunt prezentați în tabelul următor:

Denumire indicatori	Relații de calcul	Semnificația simbolurilor
1. Rata rentabilității comerciale	$Rc = (P / CA) \times 100$	P= profit brut/ net CA= cifră de afaceri
2. Profitabilitatea acțiunilor	$Pa = \frac{D + Pf}{Cs_t} \times 100$	D=dividende, Pf= prelevări din profit pentru fondul de investiții, Cs=capital social
3. Potențial de dezvoltare sau creștere	$Pd = \frac{Pf + A - Ci}{(Ac - Ob)_t} \times 100$	A=amortizări, Ci=cheltuieli pentru investiții, Ac= active circulante, Ob= obligații Ac - Ob = fond de rulment

Tabel III.1.
Indicatori de calitate specifici

Denumire indicatori	Relații de calcul	Semnificația simbolurilor
4. Perioada de recuperare a creanțelor	$Prc = \frac{\$ (Db + Fn)}{Ca} \cdot \frac{365}{T}$	Db=debitori, Fn=facturi neîncasate Db+Fn=Creanțe
5. Perioada de rambursare a datoriilor	$Prd = (Ob / Ca) \cdot 365$	D=dividende, Pf=prelevări din profit pentru fondul de investiții, Cs=capital social
6. Rotația stocurilor (în zile)	$Rs = Ca / (Ts - Fn)$	Ts=total stocuri
7. Productivitatea muncii (lei / angajat)	$W = Ca / Np$	Np=număr total de angajați (personal)
8. Ponderea salariilor în costuri	$Psc = (Sd / Cdp) \cdot 100$	Sd= salarii directe Cdp=costuri directe de producție

Fig.III.6. Fișă de evaluare cu indicatori de calitate specifici

Nr. crt.	Indicator	UM	Anul t-1			Anul t			Pt	Rt	observații
			O-biective	Realizat	%	O-biective	Realizat	%	$\frac{Pt}{Pt-1}$	$\frac{Rt}{Rt-1}$	
1.	Rc	%	25	30	120	35	36	103	140	120	
2.	Prc		30	35	116	28	25	89	93	71	

$P_t / P_{t-1} \times 100 = (\text{Previzionat în anul } t / \text{Previzionat în anul } t-1) \times 100$

$R_t / R_{t-1} \times 100 = (\text{Realizat în anul } t / \text{Realizat în anul } t-1) \times 100$

Observații :

1. În anul t-1 rata rentabilității comerciale realizate a fost cu 20% mai mare decât cea planificată, în timp ce în anul t rata rentabilității comerciale realizate a fost cu numai 3% mai mare decât cea planificată; indicatorii planificați au crescut cu 40% în anul t față de anul t-1, iar cei realizați au crescut cu doar 20% în anul t față de anul t-1;
2. În anul t-1 perioada de recuperare a creanțelor efectiv realizată a fost cu 16% mai mare decât cea planificată, în timp ce în anul t perioada de recuperare a creanțelor efectiv realizată a fost cu 11% mai mică decât cea planificată, situație pozitivă deoarece au fost recuperate creanțele în timp mai scurt; indicatorii planificați s-au redus cu 17% în anul t față de anul t-1, iar cei realizați s-au redus cu 29% în anul t față de anul t-1, situație foarte bună privind solvabilitatea firmei, recuperând mai repede banii are lichidități pentru a acoperii la timp datoriile.

3.4.Descrierea rezultatelor evaluării: raport de activitate

Cele mai multe sisteme de raportare presupun o orientare spre identificarea abaterilor pozitive sau negative față de obiectivele planificate. Dacă un raport arată că, performanțele în acest trimestru au un nivel mai scăzut decât în trimestrul anterior, sau sunt mai scăzute decât s-a prevăzut, stabilirea diferențelor va crea energia necesară schimbării, ce presupune aplicarea de măsuri de înlăturarea a abaterilor constatate.

Raportul de activitate- poate fi utilizat și în exteriorul organizației, respectiv pe cale ierarhică, transmiterea informațiilor realizându-se pe verticală de la nivel inferior spre nivelul superior.



Fig.III.6. Raport de activitate

Raportul de activitate se prezintă sub formă scrisă și nu necesită în mod obligatoriu răspuns sau aprobare.

Pentru a se asigura eficiența utilizării rapoartelor, este necesar să le prezentăm într-o formă clară, cu conținut edificator, bazat pe cunoașterea temeinică a problemei, cu concluzii convingătoare, bine argumentate.

Raportul cuprinde, de obicei, o expunere făcută de un membru al unui organ de control/evaluare cu privire la îndeplinirea unei sarcini sau atribuții de serviciu, semnalarea unor stări de lucruri, prezentarea situației activității într-un compartiment de muncă.

Rapoartele de activitate **se elaborează din oficiu** sau ca **urmare a dispoziției date de organul căruia i se prezintă**, ori **în temeiul unor prevederi legale**.

Elementele obligatorii ale Raportului de activitate sunt :

- titlu „Raport de activitate privind desfășurarea activității de recepție calitativă.... , numărul și data;
- numele și funcția celui care întocmește actul; în cazul raportului, actul normativ pe baza căruia a fost efectuat controlul / evaluarea, numele și calitatea persoanei care l-a semnat;
- constatările concrete, precise, pe marginea problemelor prezentate, în alineate separate și numerotate;
- formularea de concluzii sub forma puncte forte, puncte slabe, oportunități , amenințări (analiza S.W.O.T.);
- propunerile de îmbunătățire;
- formula de încheiere (în cazul raportului „drept pentru care a fost încheiat prezentul raport”);
- semnăturile, precedate de calitatea sau funcția persoanelor care au efectuat controlul, sau evaluarea.

Principii de alcătuire a unui raport de activitate:

- informația și nivelul de detaliere furnizat trebuie să corespundă nivelului de control ce se va executa și să fie relevante pentru receptor;
- datele trebuie să fie legate de standarde de realizare, pe baza cărora vor fi făcute cu ușurință comparații;
- precizarea dacă datele sunt exacte sau estimative;



Fig.III.7. Prezentarea raportului de activitate în
ședința Consiliului de administrație

- sursele datelor complexe folosite să fie precizate;
- raportul să poată să fie folosit constructiv, pentru îmbunătățirea activității;
- discrepanțele între două capitole care se referă la aceeași activitate trebuie eliminate.

3.5. Măsurile de îmbunătățire a activității

În anumite condiții, poate deveni evident, că unele dintre structurile existente nu reprezintă cel mai bun mod de a proiecta organizația în vederea realizării obiectivelor planificate. Pentru eficientizarea activității, este uneori necesară restructurarea sau reprojectarea structurii globale sau parțiale a organizației.

Modalități de perfecționare a sistemului organizatoric al întreprinderii:

- delimitarea și dimensionarea corespunzătoare a efectelor organizării procesuale în funcție de obiectivele previzionate;
- calcularea necesarului optim de posturi și funcții, pe baza analizei, descrierii, evaluării, reprojectării posturilor;
- determinarea corectă a necesarului de personal, corelat cu natura și caracteristicile funcțiilor de conducere și de execuție;
- înființarea/ comasarea / desființarea de compartimente în funcție de strategiile și politicile de firmă implementate, în funcție de tipul de organigramă utilizat (organigrama matriceală, de exemplu);

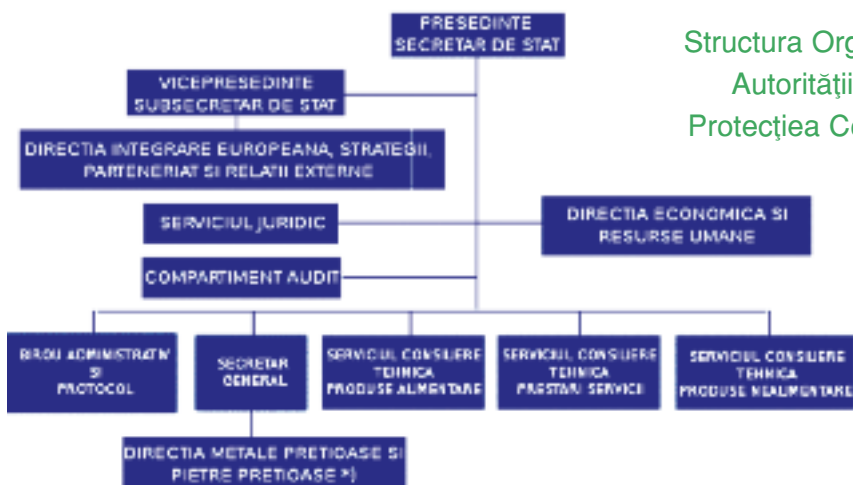


Fig.III.8.
Structura Organizatorică a
Autorității Naționale de
Protecția Consumatorilor

- echilibrarea ponderilor ierarhice ale managerilor de pe acelaș nivel ierarhic;
- elaborarea de structuri organizatorice aplatizate, structuri flexibile , adaptabile la mediu;
- "îmbogățirea "și /sau "lărgirea" posturilor pentru a utiliza eficient resursele de muncă disponibile la un moment dat pentru întreprindere;
- dezvoltarea relațiilor informale de cooperare și a relațiilor funcționale;
- alegerea tipului de structură organizatorică adaptată la dimensiunile întreprinderii, la forma ei juridică, la tehnologia și dotarea de care dispune.

Una din condițiile de bază ale funcționării întreprinderii o constituie asigurarea cu resursele necesare obținerii produselor sau serviciilor ce dau profilul acesteia. Astfel managerii întreprinderii aplică următoarele măsuri de îmbunătățire a utilizării resurselor la nivelul acesteia:

- determinarea necesarului optim de resurse, pornind de la obiectivele fixate;
- asigurarea ritmică și de calitate , în cantitățile necesare , la locul și momentul solicitării pentru consum a resurselor ;
- gestionarea economică a stocurilor de materiale;
- gestionarea corectă a resurselor existente în diferite stadii ale producției , în vederea prelucrării ;
- organizarea utilizării raționale a resurselor în procesul de producție a bunurilor sau a serviciilor, de asigurare a valorificării lor superioare;
- aplicarea de măsuri de economisire a resurselor, de evitare a risipei lor.



Fig.III.9. Stocare resurse materiale
în depozit

APLICAȚII

1.Completați fișa de autoevaluare prezentată ca exemplu. Trasați cu linie punctată profilul vostru și comparați-l apoi cu **profilul postului dat**. Cu cât cele două profile se apropie cu atât corespundeți mai bine cu cerințele postului analizat.

Cerințe	Notarea calităților				
	1	2	3	4	5
1.1. Nervozitate					
1.2. Agresivitate					
1.3. Stare de mulțumire					
1.4. Sociabilitate					
1.5.Capacitatea de stăpânire					
2.1. Bogăția ideilor					
2.2. Realizare combinații verbale					
2.3. Convergența gândirii					
2.4. Creativitate vizual?					
2.5. Libera asociere					
3.1. Agresivitatea					
3.2. Sentimentul de culpabilitate					
3.3. Orientarea spre perfecțiune					
3.4. Dependența de opiniei publice					
3.5. Nevoia de ajutor					

2. Completați următoarea fișă de evaluare pentru funcții de execuție, luând în considerare postul pe care îl ocupați în firma de exercițiu și activitatea desfășurată pe acest post în semestrul al doilea al anului școlar.

**Fișă individuală de apreciere
pentru funcții de execuție**

I. Nume și prenume:.....

An angajare:.....

Compartimentul:.....

Funcția:.....

Perioada aprecierii:.....

Descriere performanțe	Punctaj general	Autoeva- luare	Punctaj șef ierarhic	Punctaj C.A.
Le rezolvă cu competență și responsabilitate întotdeauna, evită erorile	5			
Le rezolvă cu competență, cu atenție și responsabilitate	4			
În general le rezolvă bine , dar fără o implicare deosebită	3			
Nu prea respectă modul de realizare corespunzătoare a sarcinilor	2			
Realizează incorect sarcinile, nu este interesată de calitatea acestora	1			

INCADRAREA REZOLVĂRII SARCINILOR DE SERVICIU IN GRAFICUL DE LUCRU

Descriere performanțe	Punctaj general	Autoevaluare	Punctaj șef ierarhic	Punctaj C.A.
Respectă termenele fixate întotdeauna	5			
În general respectă termenele	4			
Uneori nu se încadrează în termenele precizate	3			
Nu se încadrează deseori în termenul fixat	2			
Niciodată nu se încadrează în timp	1			

RESPECTAREA REGULILOR ȘI NORMELOR PRIVIND REALIZAREA SARCINILOR

Descriere performanțe	Punctaj general	Autoevaluare	Punctaj șef ierarhic	Punctaj C.A.
Are întotdeauna un comportament foarte corect	5			
Foarte rar are abateri	4			
Uneori are abateri	3			
Destul de des are abateri	2			
Foarte des are abateri	1			

NEVOIA DE AUTOPERFECȚIONARE

Descriere performanțe	Punctaj general	Autoevaluare	Punctaj șef ierarhic	Punctaj C.A.
Intotdeauna dorește să se perfecționeze prin cursuri	5			
Atrasă spre nou, cu cunoștințe actualizate participă la cursuri	4			
Se perfecționează doar atunci când e solicitată	3			
Evită perfecționarea, folosește doar ce știe	2			
Refuză perfecționarea, refractar la nou	1			

FOLOSIREA DE NOI CUNOȘTINȚE , SPIRITUL DE CREATIVITATE

Descriere performanțe	Punctaj general	Autoevaluare	Punctaj șef ierarhic	Punctaj C.A.
Folosește permanent noile cunoștințe, își modifică strategiile de rezolvare a sarcinilor	5			
Solicitat apelează la noile cunoștințe, le aplică corect în activitate	4			
Folosește uneori noile competențe, de regulă preferă să nu-și modifice modul de rezolvare a sarcinilor	3			
Nu e creativ, rutinat, cere ajutor colegilor	2			
Nu se poate adapta la noile competențe	1			

OPȚIUNEA IN REZOLVAREA UNOR SARCINI DIFICILE

Descriere performanțe	Punctaj general	Autoevaluare	Punctaj șef ierarhic	Punctaj C.A.
Este întotdeauna preferat (ă) altor salariați	5			
În general este preferat(ă)	4			
Uneori este preferat(ă)	3			
Este selecționat(ă) numai când nu există altă soluție	2			
Nu i se pot încredința sarcini de excepție	1			

APRECIERE ANUALĂ - COMPETENȚA PROFESIONALĂ

Până la 8 puncte (inclusiv)	Foarte slabă			
Între 9-14 puncte	slabă			
Între 15-21 puncte	medie			
Între 22-27 puncte	bună			
Peste 27 puncte (inclusiv)	foarte bună			

Calificativ acordat pentru perioada:.....

șef compartiment: Luat la cunoștință....

Director,.....

Data:.....

NOTA: Se va marca cu X , una din cele cinci căsuțe, care corespunde cel mai bine nivelului obținut în activitatea care se evaluează.

3. Completați fișa de evaluare cu indicatori de calitate specifici pentru o întreprindere care a înregistrat următorii indicatori cantitativi: cifra de afaceri anuală 100000 lei, cheltuieli totale, 72000 lei, capital social 90000 lei, dividende acordate 10% din profitul net, impozitul pe profit 16%, prelevări pentru fondul de dezvoltare 90% din profitul net, valoarea debitorilor 15000, facturi neîncasate 8000 lei, obligații 47000 lei, număr de personal 50.

4. Realizați un raport de activitate pentru compartimentul din care faceți parte în firma de exercițiu pentru semestrul I al anului calendaristic. Respectați elementele obligatorii și principiile de redactare ale unui raport de activitate.

PLAN DE RECAPITULARE

1. Alegerea modului de evaluare Feedback: - definiție evaluare performanțe - sistem de evaluare performanțe a) <i>Autoevaluarea;</i> - importanță - situații de aplicare b) <i>Evaluarea internă</i> - surse de informații utilizate - elemente specifice - sistemul de evaluare prin feedback c) <i>Evaluarea externă</i> - de experți externi - de clienți 2. Utilizare instrumente de evaluare - <i>fișa de autoevaluare:</i> - importanță	- <i>formular fișă</i> - <i>fișa de evaluare cu indicatori de calitate specifici:</i> - relații de calcul indicatori - formular fișă (completare și analiză indicatori) 3. Raportul de activitate - necesitatea elaborării - utilizare raport - conținut - elemente obligatorii - principii de redactare 4. Măsuri de îmbunătățire a activității - restructurarea, reproiectarea structurii organizatorice; - îmbunătățirea, raționalizarea, optimizarea și eficientizarea utilizării resurselor
---	--

EVALUARE

1. Studiu de caz

"Programele Managementului prin obiective solicită revizuirea periodică a performanțelor. Practicienii recomandă întâlniri între șef și fiecare subaltern al său la intervale de trei, șase sau nouă luni, întâlniri în cadrul cărora managerii au ocazia de a acorda feedback.

În general, managerii și subalternii lor se întâlnesc anual pentru a discuta rezultatele eforturilor depuse de subalterni pentru atingerea obiectivelor de performanță stabilite; aceste întâlniri poartă numele de interviuri de evaluare. Orientat spre discutarea rezultatelor și purtat pe un ton constructiv, iar nu critic, aceste interviuri au influență directă asupra promovărilor, primelor, stabilirii necesităților de instruire, oferirii de beneficii sau luării de măsuri disciplinare.

Cerințe:

- a) Indicați tipul de evaluare utilizat. Motivați răspunsul dat. **1pt.**
 - b) Identificați metoda de evaluare folosită. Descrieți modul de aplicare a acestei metode. **2 pt.**
 - c) Precizați scopul acestor interviuri de evaluare. **1pt.**
 - d) Explicați dacă este vorba de o evaluare prin feedback. **1pt.**
- 2. Fixați calificative pentru următoarele comportamente :**
- a) Disciplina de care dă dovadă constituie un model.
 - b) Este nesociabil, dar când este antrenat în colectiv se integrează treptat.
 - c) Deseori impulsiv, lipsit de respect.
 - d) Foarte rar comentează sarcinile de serviciu.
 - e) Foarte rar respectă instrucțiunile de lucru. **2pt.**
- 3. Calculați indicatorii de calitate pentru o întreprindere cunoscând:**
Propuneți măsuri de utilizare eficientă a resurselor , în acest caz. **2pt.**

Indicatori	2005	2006
Capital social	4500	4500
Cifra de afaceri	25000	28000
Cheltuieli totale	18000	22000
Număr salariați	40	44
Dividende	1176	1008
Prelevări din profit pentru fond investiții	4704	4032

- cuvinte cheie -

Definirea postului= elaborarea unei fișe precise și detaliate a unui post

Evaluarea performanței= procesul prin care o organizație apreciază calitatea muncii prestate de angajații săi și încearcă să le sporească nivelul performanțelor în conformitate cu standardelor

Feedback = influență exercitată asupra unui proces de către rezultatele acestuia

Fișa postului = descrierea unui post, realizată sub forma unui document prin care se fixează obiectivele individuale, poziția ierarhică, sarcinile, competențele, responsabilitățile și cerințele postului

Misiune = scopul dominant sau principal, pentru care există și funcționează organizația

Obiectiv = scopul specific al unei organizații, grup de persoane sau indivizi, a cărui realizare poate contribui la realizarea unui țel mai înalt

Organizația funcțională = organizația în care principala grupare a personalului este determinată de domeniile funcționale (producția, vânzarea, finanțele)

Organizația de tip matrice= în care cea mai mare parte a personalului se subordonează atât unui manager funcțional, cât și unui manager de proiect sau de produs

Planificarea = principalul instrument pe care managerii îl au la îndemână în încercarea lor de a adapta întreprinderea la schimbările mediului său exterior

Planurile operaționale = alocă resurse și programează activitățile necesare realizării planurilor strategice

Planurile strategice = prezintă misiunea și scopul organizației și decid care trebuie să fie obiectivele organizaționale

Standard= nivelul urmărit al unei realizări, considerat ca un pas sau un indicator în drumul către atingerea unui obiectiv propus

Structura divizionară = structura bazată pe produs, în care principala grupare a personalului se face în raport cu

produsul realizat sau cu o arie geografică de amplasare. Fiecare divizie funcționează ca o mică companie, ocupându-se de derularea aprovizionării, producției și vânzării unui produs.

Structura organizatorică = gruparea personalului în departamente, principalele nivele ierarhiceale compartimentării acestora, principalele relații organizatorice care sunt vizualizate prin organigramă

- Alexandru Mirel țariuc *"Elemente de management pentru autorități locale"* Ed. CODECS, București, 1997
- A.N.I.M.M.C. *"Ghidul tânărului întreprinzător"*, București, 2003
- Constantin Bărbulescu *"Economia și gestiunea întreprinderii"*, Ed. Economică, București, 1995
- Ion Verboncu *"Ghid metodologic pentru manageri"* Ed. Tehnică, București, 2001
- Michel Lomi, Nicole Picault *"Économie d'entreprise"* Ed. Nathan, Paris, 1994
- Ovidiu Nicolescu, Ion verboncu *"Management"* Ed. Economică, București, 1995
- Robert L. Mathis, Panaite Nica, Costache Rusu *"Managementul resurselor umane"*, Ed. Economică, București, 1997
- Rosemary Smith coord. *"Management competitiv"*, Ed. Codecs, București, 1994
- Viorel Cornescu, Ioan Mihăilescu, Sica Stanciu *"Management - baze generale"* Ed. ACTAMI, București, 1998
- Viorel Lefter, A. Manolescu *"Managementul resurselor umane"*, EDP, București, 1995

CUPRINS

1. Structura organizatorică a întreprinderii	2
1.1. Conceptul de structură organizatorică	2
1.2. Factori de influență a tipurilor de structuri organizatorice	3
1.2.1 Tipuri de producție	3
1.2.2. Dimensiunile întreprinderii	6
1.2.3. Calificarea personalului	7
1.2.4. Cadrul juridic și statutul juridic de funcționare	8
1.2.5. Strategii de dezvoltare	11
1.3. Tipuri de structuri organizatorice	14
1.4. Clasificarea după funcționalitate, eficiență și flexibilitatea structurii organizatorice	16
1.5. Tipuri de organigrame	18
1.6. Stabilirea poziției proprii în structura organizatorică	23
1.7. Documente de formalizare a structurii organizatorice	26
1.8. Determinarea relațiilor organizatorice	30
Plan de recapitulare	32
Evaluare	34
2. Organizarea activității	35
2.1. Identificarea obiectivelor pentru diferite poziții din organigramă	35
2.2. Concept de planificare	39
2.3. Tipuri de planificare	42
2.4. Etapele planificării	45
2.5. Instrumente de planificare	47
2.6. Analizarea resurselor necesare activității	51
Plan de recapitulare	53
Evaluare	54
3. Evaluarea rezultatelor activității	55
3.1. Alegerea modalităților de evaluare Feed-back	55
3.2. Utilizarea instrumentelor de evaluare	58
3.3. Fișe de evaluare cu indicatori de calitate specifici	61
3.4. Descriere rezultate evaluare	63
3.5. Măsuri de îmbunătățire a activității	65
Plan de recapitulare	72
Evaluare	73
Dicționar	74
Bibliografie	75